



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

**As Relações Públicas e a Gestão de Crises e Desastres na
Hotelaria:**

Estudo de Caso realizado na Área Metropolitana de Lisboa

Inês Gomes Tavares

Estoril, outubro de 2017



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

**As Relações Públicas e a Gestão de Crises e Desastres na
Hotelaria:**

Estudo de Caso realizado na Área Metropolitana de Lisboa

Dissertação apresentada à Escola Superior de
Hotelaria e Turismo do Estoril para obtenção do
grau de Mestre em Gestão Hoteleira

Orientador: Professor Doutor Nuno Silva Gustavo

Co-orientador: Professor Pedro Manuel Alves Trindade (Especialista de reconhecido
mérito pelo CTC da ESHTe)

Inês Gomes Tavares

Estoril, outubro de 2017

AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DE CRISES E DESASTRES NA HOTELARIA:
ESTUDO DE CASO REALIZADO NA ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA

Aos meus avós que já partiram.
Certamente estarão orgulhosos.

Agradecimentos

Ao longo da realização de toda a tese, várias foram as pessoas que me ajudaram e que nunca me deixaram desistir, mesmo quando pensei que fosse impossível terminar a investigação.

Antes de mais, relembrar que se não fosse a Prof. Mafalda Eiró-Gomes, não estaria neste momento a realizar uma tese de mestrado. Foi uma das pessoas responsáveis pela minha entrada nesta experiência na ESHTe. Ainda estava a terminar a licenciatura e a Prof. Mafalda já conversava comigo sobre o Mestrado de Gestão Hoteleira.

Aos meus avós maternos, que apesar de já não estarem cá, sempre me incentivaram a lutar por um futuro melhor e sempre me fizeram acreditar que a formação académica é essencial na vida de qualquer pessoa.

À minha mãe, que me estendeu a mão sempre que precisei de ajuda. Nos momentos em que pensei em desistir, esteve sempre lá para me fazer acreditar que eu era capaz, que nunca tinha desistido de nada e não seria agora que iria baixar os braços.

Às minhas colegas de curso, Inês Santos e Sara Fabião, que foram dois pilares ao longo de todo o mestrado, mas especialmente à Inês que me acompanhou durante todo o ano nas idas de Sábado à tarde para a faculdade.

Ao Professor Nuno Gustavo e ao Professor Pedro Trindade, por ao longo de todo o ano terem tido paciência para a quantidade exorbitante de *e-mails* que receberam e por toda a paciência que tiveram em explicar-me todos os erros que cometi.

Aos meus colegas da Federação Portuguesa de Basquetebol, que tiveram paciência suficiente para tolerar os meus bons e maus momentos com a tese e me deram sempre força para continuar.

A todos os hotéis que se disponibilizaram a responder ao questionário e que mostraram interesse em participar neste estudo.

Um obrigado a todos vocês.

Resumo

O crescimento das crises e desastres no mundo é cada vez mais notório e cada vez mais a indústria do turismo tem que se adaptar a este tipo de acontecimentos. A comunicação é um dos principais pilares de qualquer crise/desastre tornando assim importante a necessidade de qualquer empresa ter um profissional que saiba transmitir todas as informações de forma clara aos seus públicos. As Relações Públicas assumem em várias organizações um papel de ligação com os públicos destas, significando isto que a comunicação é realizada por estes profissionais.

Sendo a Área Metropolitana de Lisboa, uma das áreas em Portugal Continental com grandes fluxos de turismo, torna-se necessário entender a forma como os hotéis lidam com uma crise/desastre.

A presente dissertação tem o objetivo de compreender o papel estratégico e as funções de um Relações Públicas na gestão de crises dentro de um hotel, neste caso, em específico na Área Metropolitana de Lisboa. Com a ajuda da revisão da literatura e da análise das respostas aos questionários realizados a hotéis de três, quatro e cinco estrelas na Área Metropolitana de Lisboa é possível retirarmos algumas conclusões sobre o papel das relações públicas no planeamento da gestão de crises na hotelaria.

Através do estudo de caso foi possível concluir-se que o tema da gestão de crises é importante para os hotéis na Área Metropolitana de Lisboa, mas ao mesmo tempo este ainda não está bem desenvolvido, assim como não existe ainda uma definição concreta e bem estabelecida do papel das Relações Públicas dentro do setor hoteleiro.

Palavras-chave: Crises, desastres, relações públicas, gestão, planeamento, hotelaria.

Abstract

The growth of crises and disasters in the world is becoming more notorious and the tourism industry needs to adapt to this type of events. Communication is one of the main pillars of any crisis/disaster, thus making it important for any company to have a professional who knows how to communicate all information in a clear way to its public. The Public Relations assume in several organizations a connection role with the public, what means that the communication is carried out by these professionals.

Being the Metropolitan Area of Lisbon, one of the areas in Portugal with large tourist flows, it becomes necessary to understand how hotels deal with a crisis/disaster.

This master thesis aims to understand the strategic role and functions of a Public Relations in crisis management within a hotel, in this case specific in the Lisbon Metropolitan Area. With the help of a review of the literature and the analysis of the answers to the questionnaires carried out at three, four and five star hotels in the Lisbon Metropolitan Area, it is possible to draw some conclusions about the role of public relations in hotel crisis management planning.

Considering this case study it was possible to conclude that the issue of crisis management is important for hotels in the Lisbon Metropolitan Area, but at the same time it is still not well developed, as there is still no concrete and well-established definition of the role of Public Relations within the hotel sector.

Keywords: crisis, disasters, public relations, management, planning, hospitality.

Lista de Siglas e Abreviaturas

CDH AML: Crises e desastres na hotelaria da Área Metropolitana de Lisboa

INE: Instituto Nacional de Estatística

OMT: Organização Mundial do Turismo

PENT: Plano Estratégico Nacional do Turismo

RP: Relações Públicas

Índice Geral

Agradecimentos.....	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	iv
Índice de Figuras	vii
Índice de Tabelas	ix
Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento	2
1.1 Enquadramento e Pertinência do Tema	2
1.2 Problemática da Investigação.....	4
1.3 Objetivos e Pergunta de Partida da Investigação	6
1.4 Análise e Discussão das Hipóteses de Investigação	6
1.5 Matriz da Investigação.....	8
1.6 Metodologia da Investigação	11
1.6.1 Observação e Análise	11
1.7 Estrutura da Dissertação	15
Capítulo II – Gestão de Crises e as Relações Públicas	18
2.1 A Gestão de Crises	18
2.1.1 Definição de Crise.....	19
2.1.2 Fases e Desenvolvimentos de uma crise	24
2.1.3 Gestão de Crises no Setor Hoteleiro	25
2.2 As Relações Públicas.....	30
2.2.1 Definição e Organização de Relações Públicas	31
2.2.2 Imagem, Identidade e Reputação	36
2.3 As Relações Públicas na Hotelaria e na Gestão de Crises.....	37
Capítulo III – Estudo de Caso: As Relações Públicas e a Gestão de Crises e Desastres na hotelaria na Área Metropolitana de Lisboa	40
3.1 Caracterização da Atividade Hoteleira.....	40
3.1.1 Enquadramento da Atividade Turística e Hoteleira em Portugal	40

3.1.2 Contextualização dos Estabelecimentos Hoteleiros em Portugal	46
3.1.3 Área Metropolitana de Lisboa	48
3.2 Resultados	49
3.3 Análise e Discussão das Hipóteses de Investigação	69
Capítulo IV – Considerações Finais	73
4.1 Conclusão	73
4.2 Limitações da Investigação	74
4.3 Recomendações para futuras investigações	74
Referências Bibliográficas	75
Webgrafia	80
ANEXOS.....	81

Índice de Figuras

Figura 1: Problemática da Investigação	5
Figura 2: Desenvolvimento da investigação	8
Figura 3: Áreas a abordar no modelo de análise	10
Figura 4: Crises and disasters	21
Figura 5: Entrada de turistas em Portugal.....	42
Figura 6: Número total de dormidas em alojamentos turísticos por mês (2016), segundo a residência em Portugal e no estrangeiro	44
Figura 7: Estada média em Portugal e por regiões	45
Figura 8: RevPar em Portugal e nas regiões	46
Figura 9: Evolução dos hotéis em Portugal (N.º de estabelecimentos)	47
Figura 10: Evolução dos hotéis na AML (N.º de estabelecimentos)	49
Figura 11: Classificação do hotel	50
Figura 12: Média de funcionários	50
Figura 13: Média de quartos por classificação	51
Figura 14: Funções das pessoas que responderam ao questionário dentro do hotel .	52
Figura 15: Conhecimento de alguma crise numa estrutura hoteleira.....	52
Figura 16: Preocupação com a gestão de crises	53
Figura 17: Existência de um plano de crises como prevenção	54
Figura 18: Existência de um relações públicas no hotel.....	55
Figura 19: Gestão do gabinete de relações públicas.....	55
Figura 20: Crises existentes nos hotéis.....	56
Figura 21: Relação entre os hotéis que passaram por uma crise e que têm ao mesmo tempo um plano de prevenção.....	57
Figura 22: Intermediário entre o hotel e os media	57
Figura 23: Importância da gestão de crises para o hotel.....	58

Figura 24: Relevância do tema para a afirmação 1	59
Figura 25: Nível de implementação para os hotéis da afirmação 1	60
Figura 26: Relevância do tema para a afirmação 2	60
Figura 27: Nível de implementação para os hotéis da afirmação 2	61
Figura 28: Relevância do tema para a afirmação 3	62
Figura 29: Nível de implementação para os hotéis da afirmação 3	62
Figura 30: Relevância do tema para a afirmação 4	63
Figura 31: Nível de implementação para os hotéis da afirmação 4	64
Figura 32: Relevância do tema para a afirmação 5	65
Figura 33: Nível de implementação para os hotéis da afirmação 5	65
Figura 34: Relevância do tema para a afirmação 6	66
Figura 35: Nível de implementação para os hotéis da afirmação 6	66
Figura 36: Relevância do tema para a afirmação 7	67
Figura 37: Nível de implementação para os hotéis da afirmação 7	68
Figura 38: Existência de um plano global de crises na ótica do destino e das associações empresariais.....	68

Índice de Tabelas

Tabela 1: Passos do modelo da investigação	9
Tabela 2: Vantagens e Desvantagens na utilização do questionário	12
Tabela 3: Desenvolvimento do Questionário	13
Tabela 4: Estrutura da investigação	17
Tabela 5: Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos	41

Introdução

Para alguns países e regiões, o turismo é uma das atividades que mais se destaca e muitas vezes, alguns desses países sobrevivem das receitas económicas que este setor lhes fornece. Segundo o Turismo de Portugal (2015) para existir sucesso no turismo, é necessária criatividade, inovação e uma capacidade para criar propostas que consigam atrair e satisfazer os turistas. O turismo está constantemente, sujeito a várias mudanças, sejam elas ambientais, tecnológicas ou económicas.

A hotelaria é um subsetor que também se tem vindo a desenvolver e crescer ao longo dos anos. As impressões que os turistas têm de cada país/região podem estar também relacionadas com as experiências que passaram em estabelecimentos hoteleiros. Em Portugal, o subsetor da hotelaria é um dos principais subsectores que tem maior retorno económico. Esta investigação vai focar-se na Área Metropolitana de Lisboa que em 2016 ocupou 25,2% da oferta de quartos e camas na capacidade de alojamento nacional (Câmara Municipal de Lisboa, 2017).

As crises podem ocorrer em qualquer país, onde muitas vezes ninguém está à espera que algo aconteça. São imediatas e podem por vezes destruir a reputação/imagem de qualquer organização, principalmente em organizações que estejam relacionadas com o turismo, como por exemplo, a restauração e a hotelaria. É então importante criar e desenvolver um plano de crises de forma a que as organizações possam estar preparadas para lidar e gerir qualquer tipo de crise. Quando falamos em crises, não nos referimos apenas a crises ambientais, podemos também falar numa crise alimentar que é fácil de poder acontecer num hotel (no restaurante ou no bar).

Seria importante para todos os hotéis idealizarem a contratação de um profissional de Relações Públicas (RP), pois acabam por ser o ponto de ligação entre o hotel e os seus clientes. Esta função, dentro de um hotel, poderá então desenvolver um papel na coordenação e gestão de uma crise/desastre. O planeamento de uma crise ajuda qualquer organização a estar preparada e orientada para qualquer problema/situação que possa acontecer.

Capítulo I – Enquadramento

1.1 Enquadramento e Pertinência do Tema

O Turismo é um setor, que, hoje em dia, tem sido bastante explorado e estudado por todo o mundo “(...) que engloba, além das deslocações das pessoas e de todas as relações que estabelecem nos locais visitados, também todas as produções e serviços desenvolvidos para responder às suas necessidades” (Cunha & Abrantes, 2013, p.16). Para que os visitantes de determinada cidade/região possam permanecer nesse local, é importante perceber o papel da hotelaria dentro do turismo. Segundo Marques (2006), sem hotelaria não pode haver turismo e sem bons estabelecimentos hoteleiros não poderá existir bom turismo. A hotelaria oferece aos visitantes estabelecimentos onde estes possam permanecer. Neste sentido, “os hotéis contribuem para a produção total de bens e serviços, que constituem o bem-estar substancial de nações e comunidades.” (Medlik & Ingram, 2002, p.4-5). Os turistas, deslocam-se “pelas mais diversas razões (...), quaisquer que sejam os motivos que levam à sua deslocação, utilizam, em geral, os mesmos equipamentos e os mesmos serviços, ou seja, as atividades que produzem os bens e serviços que utilizam as pessoas que viajam por puro prazer são as mesmas que produzem para aquelas que viajam por quaisquer outras razões.” (Cunha & Abrantes, 2013, p.3). Desta forma, é importante que a hotelaria dentro das regiões possa oferecer aos seus visitantes todo o tipo de serviços e atividades, pois “cada vez mais, muitos permanecem longe de casa, a negócios ou a passeio, ou por outros motivos (...) muitos ficam em hotéis” (Medlik & Ingram, 2002, p.3).

Segundo Anthony Giddens (2010) o ser humano para interagir com a sua comunidade necessita de socializar e comunicar com outros seres humanos, para poder aprender e integrar-se na vida da sociedade. A comunicação é um processo reversível, que permite o entendimento mútuo entre indivíduos. Para Mateus (1999) a comunicação é um fator fundamental no seio de qualquer organização, onde tanto a comunicação interna como a comunicação externa ajudam no desenvolvimento da imagem e reputação das empresas. Dentro de qualquer serviço hoteleiro a comunicação deverá ser visível, pois é necessário que os seus colaboradores respondam às necessidade e/ou pedidos dos seus hóspedes. Existem profissionais que ajudam no fluxo e coordenação da comunicação entre as organizações e os seus públicos: os Relações Públicas. Estes profissionais promovem a função das organizações e a forma como estas atuam no

mercado, incluindo e estando sempre em ligação com os seus públicos (Granville *et al.*, 2016).

O mundo moderno é feito de imensas alterações de dia para dia, o que leva a que o homem tenha que ser proactivo em todas as suas ações. As crises têm acompanhado a nossa história por longos anos, como por exemplo, a crise do Crash da Bolsa de 1929 ou mesmo a crise do atentado do 11 de Setembro de 2001. Existem várias crises, onde algumas são mais fáceis de se prever do que outras. A verdade é que as organizações podem criar um plano de prevenção contra estas crises, de forma a manter a empresa estável e preparada para qualquer mudança que possa existir.

As crises que ocorrem hoje num determinado local podem afetar por completo o turismo dessa região. O turismo é assim uma indústria indefesa a todos os tipos de desastres/crises, desde crises económicas a desastres naturais (Walters *et al.*, 2016).

Com o aumento constante de crises dentro do setor hoteleiro, torna-se importante investigar este tema. A pertinência passa pela compreensão de como são pensados e desenvolvidos os planos de gestão de crises dentro dos hotéis e de que formas as Relações Públicas contribuem ou não para prever com maior facilidade o aparecimento deste tipo de crises dentro do setor hoteleiro. Sendo um tema que é bastante debatido hoje em dia, a escolha surge então do interesse em entender a importância de um gestor de comunicação (um RP) na gestão de uma crise em hotelaria e a forma como este pode desenvolver e melhorar a comunicação entre a organização e o foco principal da mesma: os seus públicos. É importante entender o que pode ser feito para melhorar os planos de gestão de crises dentro dos hotéis no nosso país, neste caso específico, na Área Metropolitana de Lisboa.

Quando uma organização vê que está perante uma crise, é importante definir um bom orador, de forma a poder transmitir todas as informações necessárias para os *stakeholders* da empresa. A questão passa então por entender se este orador se enquadra no papel de um RP. Segundo Petrovici (2014) um Relações Públicas poderá ser a ponte para uma mudança, ou seja, adapta-se facilmente a novos acontecimentos, o que o torna um profissional proactivo.

Segundo Orchiston (2012) o turismo é um dos setores mais vulneráveis aos impactos das grandes catástrofes que passam por alguns países. Para além disto, o turismo é um setor muito vulnerável a qualquer flutuação económica vivida dentro de qualquer país (Andraz & Rodrigues, 2016). As crises podem trazer para qualquer país impactos

negativos económicos e sociais (Walters *et al.*, 2016). Torna-se assim importante estudar a forma como as estruturas hoteleiras e as próprias comunidades lidam com este tipo de acontecimentos.

Atualmente, em todos os meios de comunicação social, podemos verificar a existência de um desastre/crise numa parte do mundo. O terrorismo é um tema que tem crescido, principalmente na Europa e os turistas estão em constante contato com as informações sobre estes ataques. O medo e a insegurança são as principais causas destas constantes alterações que estes turistas fazem nos seus destinos turísticos (Liu & Pratt, 2017). Num mundo cada vez mais avançado, o setor da hotelaria tem o desafio de desenvolver estratégias de resposta a estas crises inesperadas de forma a que a imagem destes destinos não seja alterada (Walters *et al.*, 2016).

1.2 Problemática da Investigação

Esta dissertação tem o propósito de analisar o desenvolvimento que os hotéis de três, quatro e cinco estrelas na Área Metropolitana de Lisboa dão à gestão de crises e a forma como abordam o papel de um RP dentro dessa gestão.

Com o evoluir dos anos, a comunicação tem-se tornado um elemento base no seio de qualquer empresa/organização, pois a comunicação passa por “(...) convencer alguém a desenvolver determinada ação (...)” (Caetano & Rasquilha, 2007, p.21). As empresas da atualidade devem acompanhar a evolução dos mercados de forma a não ficarem para trás relativamente aos seus concorrentes. Segundo Andraz & Rodrigues (2016) os períodos de resseção determinam os fluxos do turismo, assim como as expansões económicas se refletem no aumento dos fluxos turísticos, entendendo assim que os mercados turísticos reagem de formas diferentes aos eventos económicos, políticos e terroristas. É então aqui que os hotéis podem marcar a sua diferença: desenvolver uma comunicação simples e que passe por todos os públicos da organização. Um profissional de comunicação de um hotel, ou seja, um Relações Públicas poderá ajudar no estabelecimento de relações entre a organização e os seus públicos (Halff & Gregory, 2015). Com isto, pretende-se demonstrar que o papel deste profissional é fulcral dentro de uma estrutura hoteleira, para que seja possível estabelecer ligações/relações entre a organização e os seus públicos.

O setor da hotelaria é dependente da perceção e imagem que os seus clientes têm das suas estruturas, querendo isto dizer, que o Relações Públicas poderá então ajudar na construção e/ou gestão da imagem da organização.

A problemática deste tema passa pelo crescimento evidente de crises e desastres que têm existido ao longo destes anos por todo o mundo e a forma como o setor da hotelaria gere este tipo de problema. Ao longo dos últimos meses, a Europa tem sido palco de uma série de crises (principalmente ataques terroristas) que tem deixado alguns países devastados no que toca ao turismo. Um destes exemplos é a França. Desta forma, poderá o papel do Relações Públicas ser crucial como gestor e comunicador no seio de uma crise? Surge assim a pergunta de partida desta dissertação que visa perceber se as unidades hoteleiras da Área Metropolitana de Lisboa estão sensíveis à relevância de um Plano de Gestão de Crises e de que forma poderá um Relações Públicas ter o papel relevante neste processo gestor. A figura 1 permite assim verificarmos o desenvolvimento do tema e os pontos relevantes da investigação.

Figura 1: Problemática da Investigação



Fonte: Elaboração Própria

Com a ajuda destas linhas, tentaremos chegar à conclusão se os hotéis dentro da Área Metropolitana de Lisboa estão atentos à importância da gestão de crises e de que forma um RP pode ou não ajudar neste processo de desenvolvimento e gestão.

1.3 Objetivos e Pergunta de Partida da Investigação

O objetivo geral desta dissertação passa por compreender o papel estratégico e as funções de um Relações Públicas na gestão de crises dentro de um hotel, neste caso, em específico na Área Metropolitana de Lisboa.

Para além do objetivo geral e de forma a que seja possível alcançar este objetivo geral, é necessário chegarmos também a alguns objetivos específicos que são:

- Entender a importância da hotelaria na Área Metropolitana de Lisboa;
- Sistematizar o conhecimento das crises nas organizações;
- Identificar a importância do papel de um Relações Públicas dentro de uma estrutura hoteleira;
- Compreender a importância de os hotéis criarem um plano de gestão de crises que os permita estarem preparados para qualquer incidente que possa surgir;
- Identificar as funções específicas de um RP num hotel;
- Coordenar a imagem e reputação das estruturas hoteleiras com o papel das Relações Públicas e ainda medir de que forma uma crise poderá ou não mudar a visão crítica de um hóspede na imagem de uma estrutura hoteleira;
- Analisar o desempenho do plano de crises criado pelo hotel;

Surgem algumas questões pertinentes para a investigação deste tema, onde a pergunta de partida é a seguinte: Estão as unidades hoteleiras da Área Metropolitana de Lisboa sensíveis à relevância de um Plano de Gestão de Crises? Poderá um Relações Públicas ter um papel relevante neste processo? Qual o perfil deste responsável?

1.4 Análise e Discussão das Hipóteses de Investigação

Quando construirmos o nosso modelo de análise, é importante definirmos algumas hipóteses de forma a verificarmos se estas ocorrem ou não durante toda a nossa análise. Esta investigação tem cinco hipóteses. No final da análise dos resultados é importante verificar se estas hipóteses se confirmam e se ajudaram na conclusão do estudo em causa.

H1: As crises e desastres são temas preocupantes para os hotéis na Área Metropolitana de Lisboa.

É importante entender qual o grau de importância que os hotéis na Área Metropolitana de Lisboa dão a este tema que tem vindo a crescer cada vez mais na Europa. Devemos aferir a forma como os hotéis se preocupam com a ocorrência de crises no setor do turismo.

H2: Nos hotéis da Área Metropolitana de Lisboa, o papel do RP dentro de um hotel ainda não está bem definido ao nível das suas funções.

As RP ainda são um tema pouco falado dentro das estruturas hoteleiras, mas apesar disso, já é possível verificarmos que em vários hotéis, principalmente os de cinco estrelas, a presença deste profissional seja indispensável.

H3: As RP são importantes num hotel para estabelecer ligações de comunicação entre o mesmo e os seus públicos.

O papel de um RP dentro de um hotel pode ser importante em vários sentidos. Para além de ser um elo de ligação entre a organização e os públicos, contribuem para o desenvolvimento da reputação e da imagem do hotel.

H4: Nem todos os hotéis na Área Metropolitana de Lisboa estão preparados para uma crise.

A preparação para uma crise/desastre é fulcral para qualquer hotel, pois existem desastres que nem sempre são previsíveis. É por isto que os hotéis devem estar preparados para qualquer acontecimento inesperado. Sendo Lisboa a capital de Portugal, o desenvolvimento e preparação das estruturas hoteleiras em Lisboa para vários acontecimentos devia estar bem planeado.

H5: Um RP pode ajudar na gestão/coordenação da comunicação de um hotel aquando de uma crise e/ou desastre.

Nem todas as pessoas que trabalham dentro de um hotel estão preparadas para gerir uma equipa perante uma crise. A pessoa que deve estar à frente desse processo deve saber comunicar e estar em constante contato com os *media*, *stakeholders* e públicos. Planear e coordenar são as características importantes para a pessoa que deverá gerir este tipo de acontecimentos.

1.5 Matriz da Investigação

Esta investigação debruça-se sobre o estudo de caso das crises na hotelaria e da atuação de um Relações Públicas nos hotéis da Área Metropolitana de Lisboa. Esta escolha deve-se ao fato de não existir ainda nenhum estudo sobre a importância de um Relações Públicas dentro de um hotel e a forma como o seu papel poderá ou não ser importante para a gestão de uma crise/desastre dentro de uma estrutura hoteleira. O estudo de caso é uma ferramenta importante pois é uma aplicação prática daquilo que estudamos na teoria destas questões. Sendo assim, através da Figura 2 é possível verificarmos a finalidade desta investigação.

Figura 2: Desenvolvimento da investigação



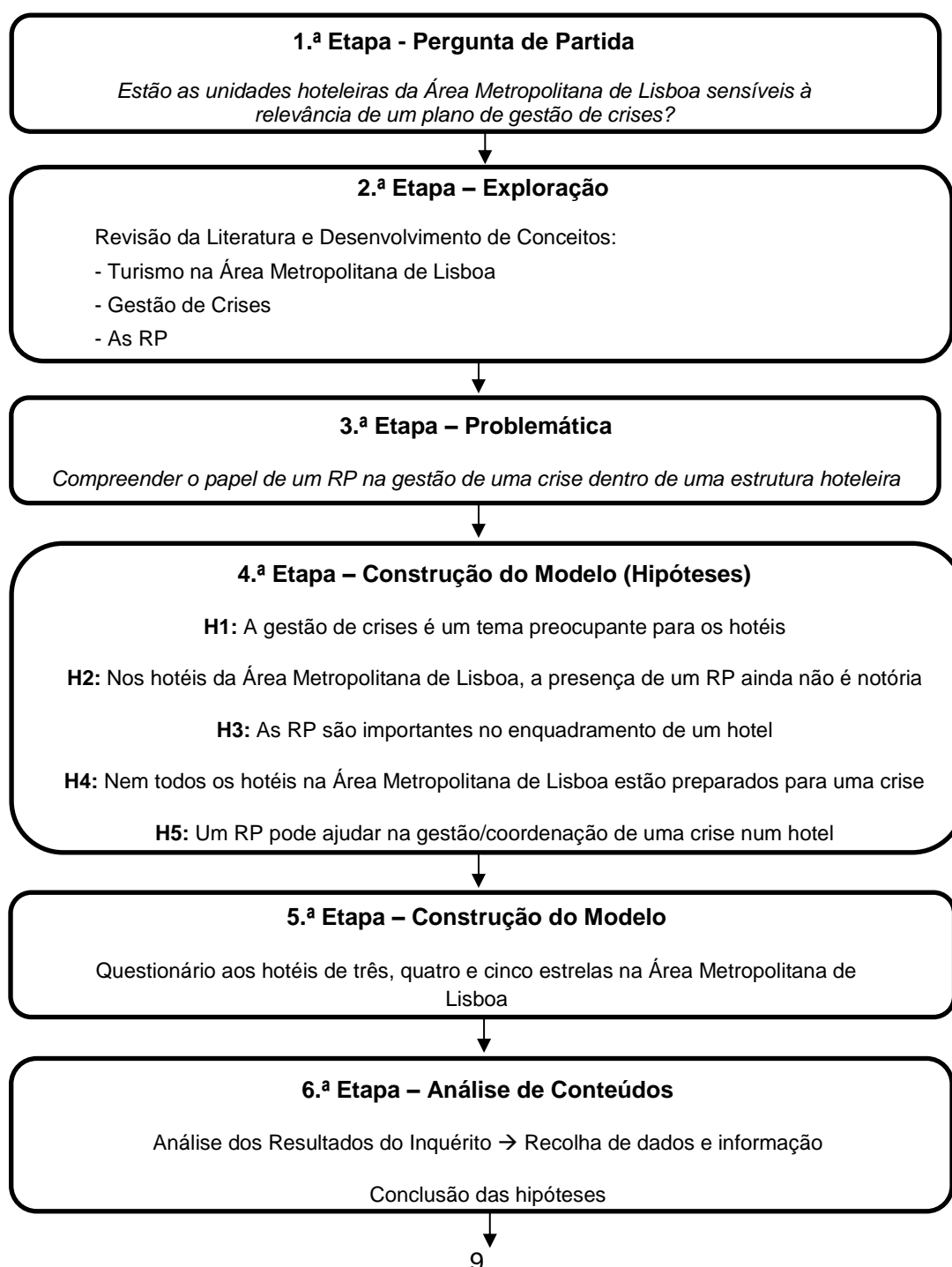
Fonte: Elaboração Própria

Na matéria teórica foram abordados vários temas importantes para se entender algumas preocupações e dúvidas sobre os mesmos, nomeadamente a gestão das crises dentro da hotelaria e ainda a preocupação de uma unidade hoteleira em ter um profissional de RP dentro da sua estrutura hoteleira. A questão da importância de um RP dentro da hotelaria e da forma como os hotéis encaram uma crise é de fato muito importante para esta investigação, pois ajuda na resposta à nossa pergunta de partida.

Para estruturação da investigação seguir-se-á os pressupostos do esquema de Quivy & Campenhoudt (1992). Numa primeira etapa foi construída uma pergunta de partida que nos conduzisse para toda esta investigação – “Estão as unidades hoteleiras da Área

Metropolitana de Lisboa sensíveis à relevância de um Plano de Gestão de Crises? Poderá um Relações Públicas ter um papel relevante neste processo? Qual o perfil deste responsável?”. Após a definição da pergunta de partida, é necessário fazer uma revisão da literatura relacionada com a temática abordada nesta investigação. Na tabela 1 podemos verificar a construção do nosso modelo de investigação, baseado nos autores Quivy & Campenhoudt (1992).

Tabela 1: Passos do modelo da investigação



7.ª Etapa

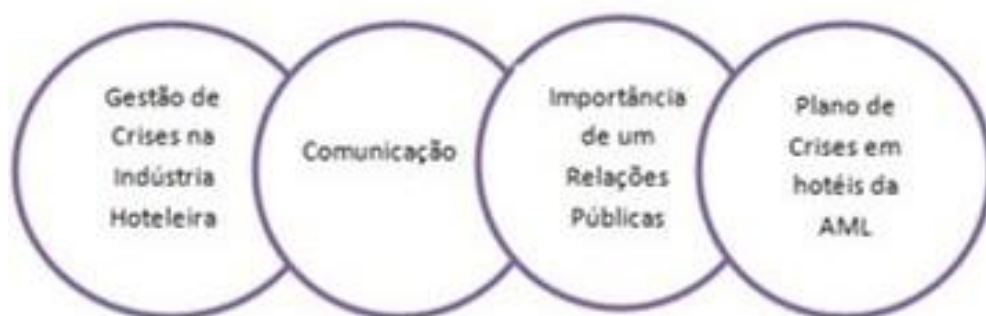
Conclusões

Fonte: Adaptado em Quivy & Campenhoudt, 1992

Será utilizado o processo dedutivo e na construção do modelo de análise será aplicado o método qualitativo (Hill & Hill, 2005). Numa primeira fase serão utilizadas fontes secundárias, através de uma análise dos vários tipos de crises que poderão existir em alguns hotéis na Área Metropolitana de Lisboa, sendo assim possível definir os vários tipos de crises na hotelaria. Numa segunda fase, recorrendo às fontes primárias, a aplicação de um inquérito aos vários hotéis de três, quatro e cinco estrelas existentes na Área Metropolitana de Lisboa, irá permitir que se chegue a algumas conclusões relacionadas com a gestão de crises e a proatividade dos hotéis nesta área. Após a aplicação dos questionários, os dados serão analisados de forma a criar um modelo que fundamente toda a teoria que foi descrita e que ajude na resposta à pergunta de partida. Os dados serão apresentados em gráficos para que a apresentação dos resultados seja de maior facilidade na sua interpretação.

Através da figura 3, podemos observar as quatro principais áreas e temas a abordar ao longo e toda a investigação, que acabam sempre por se interligar umas com as outras.

Figura 3: Áreas a abordar no modelo de análise



Fonte: Elaboração Própria

1.6 Metodologia da Investigação

1.6.1 Observação e Análise

1.6.1.1 Análise

Esta investigação foi feita geograficamente em Portugal Continental, centrando-se especificamente na análise à região da Área Metropolitana de Lisboa. Foi realizado um questionário *online* aos hotéis de três, quatro e cinco estrelas na Área Metropolitana de Lisboa, através de uma pesquisa nas plataformas de reserva online de hotéis.

Inicialmente, o questionário foi feito para ser entregue em mão nos hotéis de forma a que estes pudessem mais tarde enviá-lo digitalizado. Por considerarmos um método lento e trabalhoso, decidiu-se que o questionário iria ser aplicado no formato *online*, que facilita a análise e também na resposta dos próprios hotéis. Após a realização do questionário, alguns hotéis foram contactados por telefone, pois os *emails* que estavam nos seus sites estavam desatualizados ou em alguns hotéis não existia mesmo o endereço de *email*. O questionário foi enviado para 120 hotéis, dos quais responderam apenas 72 hotéis. O questionário teve um período de aplicação de Julho de 2017 a Setembro de 2017. Um dos fatores negativos nesta recolha de dados foi a taxa de não-respostas ao questionário *online*.

No Anexo 1 é possível verificar o questionário produzido, assim como no anexo 2 se encontra a listagem de todos os hotéis para onde foram enviados os questionários.

1.6.1.2 Questionário

Para esta investigação o método utilizado para a recolha de dados foi o questionário/inquérito, nesta dissertação apelidado de “Crises e desastres na hotelaria da Área Metropolitana de Lisboa” e futuramente designado por (CDH AML). Segundo Sarmento (2013, p.67) “o inquérito é um instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados”. Existem então algumas vantagens e desvantagens na utilização dos Questionários como podemos observar na Tabela 2.

Tabela 2: Vantagens e Desvantagens na utilização do questionário

Método	Vantagens	Desvantagens
Questionários	<ul style="list-style-type: none">• Garante o anonimato das pessoas/entidades• Pode ser enviado para um grande número de pessoas/entidades• O (s) <u>inquirido(s)</u> podem responder quando lhe(s) for oportuno• Sistematiza os resultados	<ul style="list-style-type: none">• Taxa de não-respostas• Perguntas com pouca flexibilidade de resposta

Fonte: Elaboração Própria

Decidiu-se optar pela utilização deste método de recolha de dados, enviando o questionário por *email*, permitindo assim a possibilidade dos hotéis terem mais tempo para responder ao mesmo. Uma das desvantagens de ter sido um questionário *online* deve-se ao fato de existir uma taxa de não-respostas por parte destas entidades.

Este questionário é composto por 15 questões e uma breve introdução sobre os seus objetivos e finalidade. Todas as questões do questionário são relacionadas com a gestão de crises na hotelaria e o papel das RP dentro dos hotéis. Através da Tabela 3 podemos verificar a estrutura e desenvolvimento do questionário.

Tabela 3: Desenvolvimento do Questionário

Tema	Dimensões	Indicadores	Perguntas do Questionário
As RP e a Gestão de crises e desastres na hotelaria	Caraterísticas da Amostra	Perfil dos hotéis	<p>“Classificação do hotel”</p> <p>“Nome do Hotel (Opcional)”</p> <p>“Qual é a sua função no hotel?”</p> <p>“Qual o número de funcionários dentro do seu hotel?”</p> <p>“Qual é a média de hóspedes por mês no seu hotel?”</p> <p>“Quantos quartos tem o seu hotel?”</p>
	RP na hotelaria	<p>Conhecimento do conceito de RP;</p> <p>Funções a desempenhar dentro dos hotéis;</p>	<p>“Existe um Gabinete de Relações Públicas no seu hotel?”</p> <p>“O Gabinete é gerido por apenas uma pessoa ou por uma equipa?”</p> <p>“Num cenário problemático, quem é o intermediário entre o seu hotel e os media?”</p> <p>“Escolha uma opção consoante a sua opinião e a realidade da unidade hoteleira com a qual colabora, classificando de 1 a 5 os seguintes itens ...</p> <p>... "Um Relações Públicas é fundamental dentro de uma estrutura hoteleira"</p>
	Crises e Desastres na indústria do turismo	Nível de relevância que os hotéis dão aos dois temas;	<p>“A Gestão de Crises é uma preocupação para a sua estrutura hoteleira?”</p> <p>“A Gestão de Crises é um tema de extrema importância para a Indústria Hoteleira. Concorda com esta afirmação?”</p> <p>“Conhece alguma estrutura hoteleira que já tenha passado por uma crise?”</p>
	Gestão de Crises e Desastres dentro da estrutura hoteleira	<p>Aplicação de um plano de gestão de crises nos hotéis;</p> <p>Importância da gestão de crises na estratégia do hotel;</p>	<p>“O seu hotel já passou por alguma crise? Se sim, indique a sua tipologia (ex: restauração; ambiental, económica)”</p> <p>“O seu hotel tem preparado um plano de crises como prevenção?”</p> <p>“O seu hotel já passou por alguma crise? Se sim, indique a</p>

AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DE CRISES E DESASTRES NA HOTELARIA:
ESTUDO DE CASO REALIZADO NA ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA

			<p>sua tipologia (ex: restauração; ambiental, económica)”</p> <p>“Escolha uma opção consoante a sua opinião e a realidade da unidade hoteleira com a qual colabora, classificando de 1 a 5 os seguintes itens:</p> <p>... "Enquadramento de um Plano de Gestão de Crises na Estratégia do Hotel."</p> <p>“Na ótica do destino e no âmbito das suas associações empresariais, há um plano global de gestão de crises e/ou um comité para o efeito?”</p>
Planeamento de gestão de crises e desastres	<p>Desenvolvimento do planeamento de uma crise/desastre dentro dos hotéis</p> <p>Preocupação na utilização e inovação do plano de gestão de crises</p>		<p>“Escolha uma opção consoante a sua opinião e a realidade da unidade hoteleira com a qual colabora, classificando de 1 a 5 os seguintes itens:</p> <p>... "Desenvolvimento de uma estratégia operativa virada para a gestão de crises."</p> <p>... “Planeamento da comunicação para eventos inesperados."</p> <p>... “Formação em gestão de crises para os colaboradores do seu hotel."</p> <p>... “Reuniões mensais ou trimestrais entre chefias e o responsável da gestão de crises do hotel."</p>
As RP na gestão de uma crise/desastre	<p>Papel das RP quando surge uma crise/desastre;</p> <p>Funções a desempenhar no planeamento de uma crise/desastre;</p>		<p>“Escolha uma opção consoante a sua opinião e a realidade da unidade hoteleira com a qual colabora, classificando de 1 a 5 os seguintes itens” ...</p> <p>... "Um Relações Públicas é fundamental dentro de uma estrutura hoteleira"</p> <p>... "Preparação de suportes internos de comunicação para os hóspedes no caso de existir uma necessidade de explicação em como agir em contexto de crise."</p>

Fonte: Elaboração Própria

Existem sete perguntas de escolha múltipla: “Conhece alguma estrutura hoteleira que já tenha passado por uma crise?”, “Existe um gabinete de relações públicas no seu hotel?”, “O gabinete é gerido por apenas uma pessoa ou por uma equipa?”, “A gestão de crises é uma preocupação para a sua estrutura hoteleira?”, “O seu hotel tem preparado um plano de crises como prevenção?”, “Na ótica do destino e no âmbito das suas associações empresariais, há um plano global de gestão de crises e/ou um comité para o efeito?” “Classificação do seu hotel”; duas perguntas com uma Escala de Likert, onde ambas as perguntas apresentam cinco escalas e seis perguntas de resposta direta: “O seu hotel já passou por alguma crise? Se sim, indique a sua tipologia”, “Num cenário problemático, quem é o intermediário entre o seu hotel e os media?”, “Qual a sua função no hotel”, “Qual o número de funcionários do seu hotel?”, “Qual é a média de hóspedes por mês no seu hotel?”, “Quantos quartos tem o seu hotel?”. O objetivo deste questionário foi perceber se existe uma coerência entre a importância que os hotéis dão ao trabalho de um RP dentro de um hotel e a forma como esta função pode ou não ser importante na gestão de crises da organização.

1.7 Estrutura da Dissertação

Esta investigação está dividida em quatro capítulos. Os dois primeiros capítulos focam-se num enquadramento geral da investigação e ainda sobre a evolução do Turismo em Portugal, dando prioridade à Área Metropolitana de Lisboa. Os outros dois capítulos baseiam-se na metodologia desta investigação e no estudo de caso aos hotéis da Área Metropolitana de Lisboa e a forma como os mesmos planeiam e gerem, ou não, uma crise nos dias de hoje. Foi criada uma tabela, para uma melhor interpretação desta estrutura – Tabela 4.

No primeiro capítulo iniciamos com a introdução, ou seja, com uma breve apresentação do estudo e dos métodos que vão estar em análise nesta investigação. Apresenta também a sua pertinência e a problemática. São ainda apresentadas as linhas de investigação, objetivos da mesma e ainda a pergunta de partida.

O segundo capítulo deste trabalho inicia-se por uma caracterização à atividade turística em Portugal para entender a forma como este setor (turismo) se tem desenvolvido a nível nacional. Para além de uma caracterização à atividade turística, também será neste capítulo que se fará um enquadramento geral sobre a hotelaria e o seu desenvolvimento ao longo dos anos em Portugal. Fez-se ainda uma abordagem em

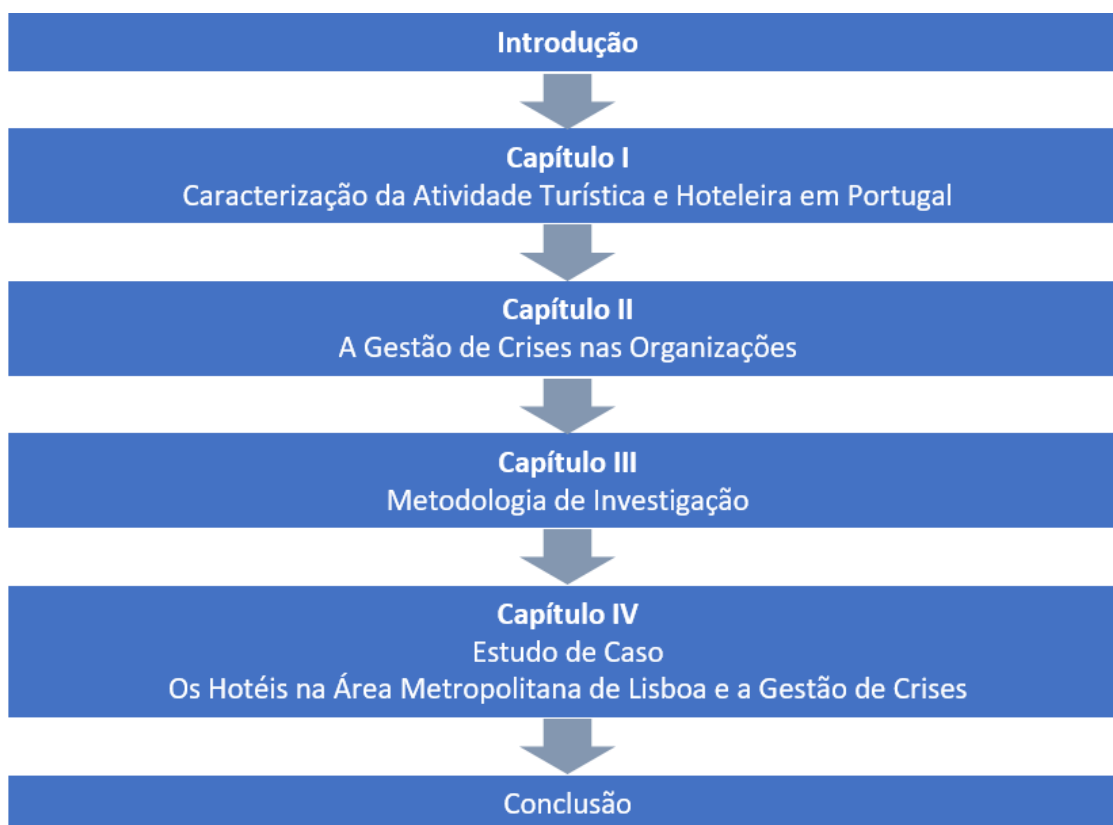
específico à Área Metropolitana de Lisboa e ao desenvolvimento do turismo nesta área nos últimos anos.

O terceiro capítulo comporta uma definição clara do que é uma crise e um desastre, onde se apresentam algumas diferenças entre os dois conceitos e ainda as várias fases que uma crise/desastre podem ter. Ainda neste capítulo, analisou-se o que é um RP, a diferença existente entre a imagem, reputação e identidade e qual o papel de um RP dentro do setor hoteleiro.

O quarto capítulo principia com a investigação e o desenvolvimento da análise dos resultados. Neste capítulo são apresentadas todas as pesquisas que foram desenvolvidas, com a explicação da estrutura do questionado que foi construído e da validação das respostas dos hotéis a esse mesmo questionário. É aqui que vamos perceber se os hotéis da Área Metropolitana de Lisboa estão sensíveis ou não ao tema da gestão de crises e à forma como gerem o trabalho de um RP dentro de um hotel. Através destes resultados, vamos perceber se os nossos objetivos foram cumpridos.

Por fim, no quinto capítulo são retiradas todas as considerações finais e conclusões desta investigação, onde é sempre tido em conta os objetivos estabelecidos no início e ainda será possível responder à pergunta de partida. É ainda neste capítulo que se conhecem as limitações encontradas à investigação e as recomendações futuras para as linhas de investigação.

Tabela 4: Estrutura da investigação



Fonte: Elaboração Própria

Capítulo II – Gestão de Crises e as Relações Públicas

2.1 A Gestão de Crises

O crescimento e desenvolvimento das organizações no mundo empresarial depende da forma como o mercado empresarial vai crescendo. Cada organização deve saber gerir e desenvolver o bem-estar dos seus públicos e *stakeholders*, de forma a que todas as suas necessidades sejam uma prioridade.

Apesar de terem passado onze anos na história mundial, os ataques terroristas nos EUA no dia 11 de Setembro de 2001 continua a afetar o turismo internacional. Este evento foi de tal forma marcante que mudou a mentalidade de muitos turistas, transmitindo terror e medo de viajar para qualquer país no mundo (Liu & Pratt, 2017). Apesar das várias crises que têm ocorrido ao longo destes últimos anos, principalmente na Europa, o turismo continua a mostrar a sua evolução. Alguns destinos da Europa como a França, a Bélgica e a Turquia diminuíram o seu número de turistas devido aos ataques terroristas que se têm vivido, mas em contraposição, países como a Bulgária, Chipre, Portugal e Espanha têm aumentado o seu número de chegadas ao país (turistas), sendo vistos como países mais seguros e tranquilos (WTTC, 2017).

A globalização é “um processo que tem conduzido ao condicionamento crescente das políticas económicas nacionais (...) que se adensam as relações de interdependência, dominação e dependência entre os atores transnacionais e nacionais (...)” (Murteira, 2003, p.54). Esta definição demonstra-nos que com a atuação da globalização, o mundo tornou-se mais interligado e denso, o que faz com que seja necessária uma maior atenção por parte das empresas no mercado e em todo o seu redor. As crises surgem no seio das organizações por diversas razões. Este fenómeno chamado globalização, fez com que as empresas entrassem num “espaço competitivo (...) não regulado e dificilmente regulável (...)” (Murteira, 2003, p.54). As crises surgem em qualquer setor e o turismo não é menos propenso a algum desastre do que qualquer outro setor. (Faulkner, 2001) Com o mundo diferente e com a evolução da economia, as empresas começaram “a questionar-se face à sua capacidade de atingir (...) os objetivos definidos, com vista a oferecerem um produto que satisfaça as necessidades de um mercado alargado” (Caetano & Rasquilha, 2007, p.26).

De ano para ano as crises provocadas pela ação humana ou os desastres naturais, vão aumentando de tal forma, que acabam por afetar o setor hoteleiro e toda a economia

dessas populações (Ritchie, 2004). Um dos países que expressa bem essas características é o Egito, que se tem tornado num destino com um aumento significativo de crises, nomeadamente guerras internas, ataques terroristas e outras tensões/violências que ocorrem dentro deste país (Avraham, 2016).

Dentro das empresas é necessário existir comunicação entre todos os seus intervenientes. Comunicar passa por podermos partilhar uma opinião, uma atitude, para que possa existir um entendimento entre os homens; comunicar “é convencer alguém a desenvolver determinada ação, é estimular um comportamento específico no recetor. Todas as empresas são diferentes umas das outras, pois todas são geradoras dos mais variados tipos de culturas (Caetano & Rasquilha, 2007). Neste capítulo serão apresentados alguns tipos de crises e a forma como estas se desenvolvem no setor hoteleiro.

2.1.1 Definição de Crise

Para entender melhor o conceito e como este se desenvolve ao longo de toda a dissertação, é importante perceber-se a definição de crise. Uma crise na indústria do turismo pode afetar e prejudicar a reputação de qualquer destino turístico (Israeli *et al.*, 2011). Após uma pesquisa, são encontradas algumas definições sobre o que é uma crise e a forma como esta se desenvolve. Ao longo dos anos “a gestão de crises parece ter recebido uma maior atenção no campo da gestão.” (Okumus *et al.*, 2005, p.95). Passaremos agora a falar sobre Faulkner (2001) um autor que acaba por ser citados por muitos outros autores e que considera que existe uma diferença entre uma crise e um desastre, ou seja, é importante distinguir estes dois conceitos; uma crise é uma situação onde a causa nasce de raiz, através de problemas na gestão e/ou uma falha de adaptação a alguma mudança e um desastre passa por uma mudança súbita e imprevisível catastrófica, onde temos pouco controle sobre a situação. Coombs (2009) define uma crise como uma percepção de um evento que ameaça expectativas importantes dos *stakeholders*, afetando também o desempenho da própria organização e violando as expectativas. Segundo Sayira & Andrews (2016) quando uma crise ocorre, esta acaba por causar *stress*, insegurança e alguma ansiedade não só aos turistas do destino, mas também às próprias comunidades. As crises quando aparecem nas organizações podem acontecer periodicamente ou podem acontecer de repente. Neste sentido, as empresas devem fazer um esforço no planeamento das crises, criando uma equipa que melhore o cenário e de forma a que seja possível desenvolver-se soluções

para este tipo de cenários (Sahin *et al.*, 2015). A área do turismo, tem crescido bastante, assim como os conceitos que a acompanham (terrorismo, crime e crises), principalmente desde o ataque terrorista do *World Trade Center* nos Estados Unidos da América em 2001 (Sayira & Andrews, 2016). Um desastre é um acontecimento que ameaça a sobrevivência de qualquer organização. O turismo é então uma área suscetível aos efeitos de qualquer crise, pois pode existir uma interrupção de serviços nos destinos e a imagem destes destinos pode ser afetada negativamente (Granville *et al.*, 2016).

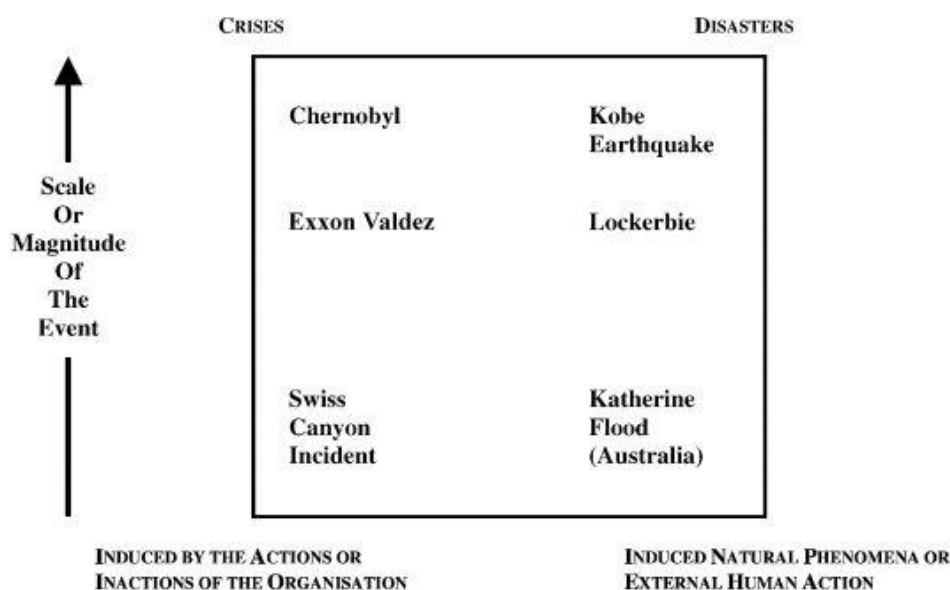
Desastres e crises, tais como guerras e catástrofes naturais podem desencadear nos destinos uma mudança no sistema das comunidades e na mobilidade da população. A mudança e a instabilidade são palavras que descrevem os sistemas quando estas estão a passar por uma crise (Pappas *et al.*, 2017). A comunicação é considerada um dos elementos cruciais em tempo de crises, principalmente para a indústria do turismo visto ser uma indústria baseada em campanhas de comunicação estratégica (Liu *et al.*, 2016).

Para Okumus *et al.* (2005, p. 96) “uma crise pode ser definida como um evento não planeado ou uma situação de emergência de ambiente interno ou externo à organização (...) é também vista com surpresa, pânico, choque, medo e *stress*.”

As crises podem ser classificadas como: naturais (como por exemplo, terremotos ou derrocadas) ou mão-do-homem (como por exemplo, acidentes industriais, quedas de aviões e atos de terrorismo). Todas as crises são difíceis de prevenir, ou seja, ninguém está à espera que aconteça, mas com um plano de gestão de crises torna-se mais fácil para as pessoas e para as organizações estarem preparadas para qualquer tipo de crise (Sausmarez, 2009). A resposta a estas crises devem ser específicas no contexto, ou seja, espera-se que estas respostas mudem a atitude do público em relação à organização e que reduza os efeitos negativos gerados pelas crises (Liu *et al.*, 2016). Saber gerir uma crise/desastre é importante, pois ajuda a detetar sinais de alerta, impedindo assim efeitos negativos nas organizações (Sahin *et al.*, 2015).

Uma crise “pode ter resultados positivos e negativos (...) podemos olhar para uma crise como uma oportunidade para crescermos” (Coombs, 2010, p.19). Como é possível verificar-se na Figura 4, Faulkner (2001) criou uma tabela que nos permite identificar mais facilmente as diferenças que se sentem na identificação de uma crise e de um desastre.

Figura 4: Crises and disasters



Fonte: Faulkner, 2001

Faulkner (2001) considera que a palavra crise é utilizada para descrever uma situação onde a própria raiz do evento é autoinfligida através de problemas, como práticas de gestão inaptas ou até mesmo da incapacidade de se adaptar à mudança; o significado de desastre distingue-se do significado de uma crise, pois um desastre refere-se a situações onde a organização é confrontada com questões imprevisíveis e/ou mudanças catastróficas, onde existe pouco controle. As crises e os desastres têm significados muito semelhantes, onde a única distinção entre as definições é a causa de raiz do problema que surge (Faulkner, 2001). A resposta a qualquer crise deve ser feita de forma eficaz e eficiente para que caso seja necessário se possa restaurar as comunidades ou o caos após esses desastres (Granville *et al.*, 2016).

Qualquer erro insignificante, como por exemplo um artigo numa revista ou um rumor desagradável sobre a organização, pode originar por vezes situações de crises graves para a empresa (Petrovici, 2014).

Hoje em dia, qualquer setor pode ser atingido por um desastre ou por alguma crise. Um destes exemplos é o caso da Grécia. O aumento de refugiados no país foi percebido negativamente pela população grega devido ao perfil dos refugiados. A imigração obrigou a Grécia a aumentar o seu investimento económico, pois todos os meses o aumento de refugiados era visível. Esta crise de refugiados na Grécia levou a que o país

se depara-se com novos desafios a vários níveis, incluindo mesmo o turismo. O Governo tem tentado deslocalizar os refugiados dos locais turísticos mais populares e alojá-los em áreas menos turísticas, de forma a não prejudicar a vinda de turistas para o país (Pappas *et al.*, 2017). O setor da hotelaria, por ser um setor com contacto direto com os públicos, está constantemente a ser alvo de possíveis crises e/ou desastres. As crises acabam por ter impactos negativos nos destinos turísticos, mas apesar disto, podem também expressar uma oportunidade para as organizações trabalharem na reabilitação e/ou reconstrução, o que por vezes implica o envolvimento das comunidades locais (Sayira & Andrews, 2016). Também para Okumus *et al.* (2005) as crises nem sempre significam um perigo para as organizações; podem ser também momentos para apresentar novos planos, reduzir custos e ganhar experiência na gestão dos vários tipos de crises”. É por isso importante que as cadeias hoteleiras tenham preparado nas suas instalações um Plano de prevenção para uma catástrofe e/ou crise. Sayira & Andrews (2016) afirmam que a escolha dos destinos turísticos depende também da experiência que os turistas já tenham tido ao longo das suas viagens anteriores.

Nestes últimos anos, as crises ocorrem com uma maior frequência talvez pelo rápido desenvolvimento e crescimento do negócio do turismo e da indústria deste mercado, fazendo assim com que qualquer destino turístico se deva preparar para a possibilidade de uma crise, pois a sua preparação/prevenção acaba por ser um benefício para os seus *stakeholders*. (Sausmarez, 2009).

As crises devem ser estudadas e geridas pois “ a gestão de uma crise é uma área recente de pesquisa e de prática e, hoje em dia, é um campo de crescimento de pesquisa constante e crescente” (Mejri & Wolf, 2013, p.69). É importante antecipar crises e isso faz-se através de um bom desenvolvimento e preparação de um plano de gestão de crises (Petrovici, 2014). Segundo Handler (2016) as crises que são causadas pela mão humana, são crises que causam maior indignação pública.

Numa perspetiva geral, qualquer tipo de crise pode afetar a imagem de um país/destino turístico. No ano de 2001, o crescimento do turismo mundial atingiu valores muito baixos, devido ao ataque terrorista às Torres Gémeas nos Estados Unidos da América (Santana, 2008). Em 2004, a imagem de um local seguro e pacífico foi completamente destruída após o Tsunami no Oceano Índico. A procura turística na Indonésia apresentou uma grande descida devido a esta catástrofe natural (Sausmarez, 2009). Os turistas substituem os destinos com riscos de segurança por locais mais seguros e tranquilos, demonstrando assim uma má reação a acontecimentos de catástrofes e

principalmente a acontecimentos de terrorismo (Anderson, 2006). A Malásia é um país que recebe muitos turistas ao longo de todo o ano, mas tem sofrido várias catástrofes naturais. Alguns hotéis e *resorts* têm diminuído o número de turistas nestes últimos anos. O governo tem agido e criado campanhas de marketing para desenvolver o país e recuperar a confiança dos turistas (AlBattat & MatSom, 2014).

As organizações devem estar preparadas para qualquer acontecimento imediato. Um destes exemplos, foi o caso com a empresa BP e o rebentamento de uma plataforma petrolífera no Golfo do México. No dia 20 de Abril de 2010 ocorreu uma explosão e um incêndio na plataforma de petróleo de *Deepwater Horizon*, onde foi considerado o maior derramamento de petróleo na história dos Estados Unidos pois os seus impactos económicos e ambientais foram consideráveis. A reputação desta empresa sofreu um colapso, pois um mês após este acidente o público considerou que a BP não fez o suficiente para parar com o vazamento. Foram acusados de reconhecer o problema de forma lenta e não respondendo rapidamente a questões importantes. O porta-voz da empresa era o CEO que acabou por cometer uma série de erros durante toda a comunicação da crise (nunca expressou a sua compaixão às vítimas e considerou que o impacto foi modesto). Para além disto, a BP tentou limitar e atrasar várias vezes o fluxo da informação, não cooperando com os meios de comunicação social. A reputação da empresa estava de tal forma denegrida que mais tarde, a BP viu-se obrigada a mudar de porta-voz (um novo CEO) que acabou por ajudar a melhorar e reconstruir a reputação da empresa. Após esta alteração, começaram por pedir desculpa a todas as vítimas e entraram sempre em comunicação com os seus *stakeholders* tentando sempre perceber as suas opiniões e posições. Através deste exemplo, percebemos que houve uma falha na comunicação quando ocorreu a crise, ou seja, o primeiro passo para quando a crise rompe é comunicar e ter sempre boas relações com os seus *stakeholders* (Mejri & Wolf, 2013).

Outro caso de uma crise, foi em Outubro de 2002 na Ilha de Bali, onde um ato de terrorismo abalou por completo a imagem pacífica e segura desta ilha. O fato de não ter existido na altura um planeamento ou uma preparação formal para a gestão desta crise, fez com que os *stakeholders* tivessem uma atitude reativa. Para além deste ataque, mais tarde surgiram outros ataques que voltaram a abalar Bali. A má imagem e a terrível reputação da ilha durou anos, fazendo com que a procura turística diminui-se. O Governo acabou por tomar uma atitude e com a ajuda da comunidade, implementou várias estratégias para aumentar e promover o turismo. Nos últimos 15 anos, aos poucos, a indústria turística em Bali tem recuperado gradualmente (Gurtner, 2016).

Em 2015, Paris foi uma das cidades da Europa que mais sofreu com os ataques terroristas. O turismo em França, ao longo dos anos, têm-se desenvolvido muito mas apesar deste desenvolvimento positivo é considerado um país instável como destino turístico. Com os ataques terroristas, Paris perdeu cerca de 1,5 milhões de turistas em 2016 (Jornal de Negócios, 2017). O medo acaba por levar os turistas a desistirem das suas viagens ou a repensarem no país para onde vão viajar. Esta mudança de planos influencia as receitas dos destinos turísticos e das próprias estruturas hoteleiras que se veem obrigadas a realizar descontos, de forma a incentivar os turistas a regressarem a estes destinos (Seraphin, 2017).

Alguns eventos que acabam por se tornar negativos, podem levar qualquer organização a um estado de crise afetando assim o crescimento interno e externo dessas empresas (Sahin *et al.*, 2015).

2.1.2 Fases e Desenvolvimentos de uma crise

Como foi referido nos parágrafos anteriores, os desastres e as crises podem estar divididos por várias etapas, pois nem sempre têm a mesma intensidade ou formato. Faulkner (2001) apresenta-nos no seu artigo uma moldura que nos ajuda a entender os vários desenvolvimentos de uma crise:

a) Pré-Evento – momento em que uma organização pode prever o aparecimento de um desastre/crise. É nesta fase que a própria organização poderá planear medidas para prevenir os potenciais desastres. Esta fase, torna-se mais complicada para desastres naturais, como por exemplo um Tsunami ou um terramoto, onde normalmente a ação humana não pode prevenir estes acontecimentos, mas apesar disto, todas as organizações devem criar um plano para a possibilidade de se confrontarem com este tipo de desastres. É indispensável a nomeação de um responsável para a gestão de desastres, que ajuda na identificação dos públicos relevantes e na criação de espaços comunicacionais entre todos os envolvidos. É então aqui que pode entrar o papel das relações públicas.

b) Prodrómica – fase em que é aparente o desastre, ou seja, é de fácil perceção que está prestes a acontecer a crise/desastre. Nesta fase é importante criar mobilização a todos os envolvidos na organização, de forma, a avisar os todos os

sistemas. O Relações Públicas pode também informar os *media*, para minimizar o impacto.

c) Emergência – a crise/desastre já se fez sentir e é necessária toda a ação e ajuda para proteger a organização e as pessoas. É nesta fase que a estratégia anteriormente desenhada no Plano deve atuar, de forma a que as ações não falhem, como por exemplo, planos de evacuação, serviços de saúde, entre outras ações importantes que a organização tenha delineado.

d) Intermediária – nesta fase o importante é restaurar todos os danos causados aos serviços da organização e da própria comunidade, de forma a que tudo possa voltar ao normal. É importante ser desenvolvida uma estratégia de comunicação, que ajude na ligação entre a organização e os *media*.

e) Reconstrução – a fase de reconstrução é uma continuação da fase anterior, mas mais pormenorizada, ou seja, reconstruir tudo o que a crise/desastre causou. É necessário analisar todos os estragos tanto a nível material como a nível social para a organização.

f) Resolução – Restabelecimento dos serviços da organização e da rotina da comunidade. Revisão de todos os estragos e das várias fases que ocorreram durante a crise/desastre.

Com a esta moldura, percebemos os vários estados e desenvolvimentos de um desastre (Faulkner, 2001). Uma crise não é um evento; é um processo que se desenrola com a sua lógica e crescimento. Nem todas as crises necessitam de seguir todas as fases. Se uma organização estiver bem preparada e prevenir vários danos, a crise pode ir diretamente da fase de alarme para a fase da recuperação (Santana, 2008).

Conclui-se assim que é necessária uma grande coordenação de equipa, flexibilidade e capacidade de gestão ao longo de uma crise. As organizações devem então “nomear” uma pessoa específica que fique encarregue de gerir e planear antecipadamente uma crise/desastre.

2.1.3 Gestão de Crises no Setor Hoteleiro

O turismo “é uma indústria que está suscetível a eventos que sejam negativos (crises) e como existe sempre uma crise em qualquer parte do mundo, este setor apresenta está

em constante ameaça” (Pforr & Hosie, 2008, p.249). É de fácil compreensão que um pequeno desastre pode trazer várias consequências ao setor hoteleiro (Sydnor-Bousso *et al.*, 2011). Com o desenvolvimento das novas tecnologias, as informações e notícias atravessam o mundo em questões de segundo. Cada vez mais os turistas partilham experiências uns com os outros através das redes sociais (Liu *et al.*, 2015). Para Orchiston (2012) qualquer crise ou catástrofe acaba por fazer determinada região/país perder alguns turistas e denegrindo a sua imagem. Um destes exemplos foi a Primavera Árabe em 2010 com uma cobertura mundial ao nível dos *media*. Os ataques terroristas e os atos de violência nestes países bloquearam o turismo em vários países no Oriente Médio e no Norte de África, onde se começou a evidenciar repercussões fortes para este setor. A imagem destes países passou então de calma e pacífica para perigosa e violenta (Avraham, 2015). O turismo traz benefícios comerciais e económicos para algumas regiões, necessitando assim de manter uma imagem positiva das suas atrações turísticas. A imagem de um destino é então um fator chave na compra da viagem de alguns turistas (Santana, 2008). Hoje em dia, o “crescimento e desenvolvimento de muitos países depende da atividade do setor económico do turismo.” (Ritchie, 2004, p.670). Os turistas temem eventos que os possa afetar fisicamente, mas temem principalmente o terrorismo (Cirer-Costa, 2017).

A indústria do turismo tem experienciado uma série de catástrofes e incidentes ao longo dos anos e os viajantes têm aprendido a viajar com a possibilidade de aparecerem determinados riscos, como por exemplo, quedas de aviões, ataques de violência, entre outros (Santana, 2008). Desta forma, é importante que as indústrias hoteleiras estejam preparadas para a gestão e compreensão de qualquer incidente que possa surgir dentro das suas organizações. Segundo AlBattat & MatSom (2014) alguns hotéis confessam que não têm preparado um plano de gestão de crises/desastres e dos que têm, a maior parte não estão escritos.

A débil gestão ou mesmo a falta dela, poderá afetar qualquer parte do mundo, pois de acordo com Ritchie (2004) a globalização faz com que exista uma rápida expansão por todo o mercado, o que torna o mundo mais interdepende e conectado em pequenas escalas. Torna-se assim importante “(...) entender, examinar e criar estratégias que possam limitar os vários impactos que possam vir a crescer dentro deste setor.” (Ritchie, 2004, p.670). Um dos temas mais falados pelo mundo fora, é o terrorismo. O terrorismo tem tido um impacto muito forte e preocupante, principalmente para a hotelaria, pois “(...) o perigo da ameaça do terrorismo tende a intimidar os turistas e os potenciais turistas severamente” (Sönmez, 1998, p.416). O terrorismo é então um exemplo de uma

crise que não é esperada, ou seja, ocorre rapidamente e assegura a imediata atenção de todos os públicos e dos *media*, que garantem cobertura total sobre essa crise (Sönmez, 1998). De ano para ano, “o mundo tem sido ameaçado pelo terrorismo” (Araña & León, 2007, p.299) o que faz com que os turistas tenham que pensar duas vezes antes de escolherem os seus destinos turísticos. Os *media* são sem dúvida, um elemento essencial na ajuda da caracterização e/ou representação de um determinado destino turístico (Sayira & Andrews, 2016). Apesar de os desastres serem por vezes de origem natural e alguns estarem fora do controle humano e tecnológico, é possível criarem-se planos de gestão e prática para orientar estes acontecimentos (Faulkner, 2001). As estratégias contra o terrorismo são determinadas e tomadas pelas autoridades públicas e não pelos próprios hotéis/empresas. É quase impossível alguém prever o acontecimento de um ataque terrorista, mas é possível que todos os destinos turísticos criem medidas contra este desastre (Kılıçlar *et al.*, 2017).

A gestão eficaz de uma crise torna-se importante para a indústria do turismo, pois esta é afetada negativamente por fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos (Ritchie, 2004). Para um bom planeamento e uma boa implementação, é importante compreender-se as crises/desastres, ou seja, é importante sabermos o tipo de incidente, a sua escala e a sua magnitude (Richie, 2004). A preparação e planeamento das crises ajuda os próprios destinos turísticos a manter a sua sustentabilidade e ajuda também no desenvolvimento da economia local e regional (Mikulić *et al.*, 2016). É muito importante que exista cooperação entre as empresas de determinado destino turístico, o governo e as próprias comunidades locais. Estas três entidades juntas, podem criar soluções e desenvolver planos que ajudem na prevenção de qualquer crise que aconteça no destino (Liu & Pratt, 2017).

Um dos exemplos mais recentes que Avraham (2016) nos apresenta é o do Egipto. O Egipto é “uma marca de turismo muito forte, que oferece uma grande gama de tipos de turismo, onde atrai milhões de turistas todos os anos.” (Avraham, 2016, p.41). O problema deste país é que as mudanças governamentais e a violência que tem ocorrido ao longo dos meses, faz com que os potenciais turistas tenham medo e receio de visitar o país. As imagens dos destinos turísticos são bastante importantes para os potenciais turistas. Por vezes, o setor hoteleiro sofre, pois as pessoas acabam por não ter confiança nos destinos turísticos como atração e optam por viajar para locais seguros onde possam visitar e ficar sem terem medo do que lhe possa acontecer (Santana, 2008). O turismo “sofre quando existem ataques terroristas prolongados que afetam a perceção dos turistas” (Sönmez, 1998, p.421). O sucesso ou fracasso de determinado

país/região depende da imagem que os turistas tenham desse destino (Avraham, 2016). Segundo Aranã & León (2008) as crises/desastres são consideradas uma desvantagem para qualquer destino turístico, pois os turistas demonstram sempre interesse em viajar para destinos que tenham ambientes tranquilos. As organizações podem criar meios para minimizar os danos de algumas crises/desastres e acelerar a recuperação através do desenvolvimento de estratégias de gestão de desastres (Faulkner, 2001).

Existe um tema que por todo o mundo é conhecido, principalmente nos hotéis: os percevejos. Estes bichos são um tipo de crise que pode surgir em qualquer hotel, pois são bichos que viajam com os seres humanos e nos últimos anos, as infestações são cada vez mais comuns (Liu *et al.*, 2015). Qualquer turista considera a sua saúde e a sua segurança prioritária quando vai viajar para qualquer país. Estes bichos de que falamos não transmitem diretamente doenças perigosas, mas causam várias reações alérgicas e até mesmo infeções secundárias. Para os turistas, os percevejos são um problema. Qualquer hotel que se depare com este tipo de praga, pode ter futuramente várias perdas económicas significativas. Nos EUA é muito comum este tipo de bichos aparecerem nos hotéis. É aqui que os hotéis podem fazer a diferença: atuar com um plano de preparação de crises, onde devem começar por reduzir estragos, serem pró-ativos, responderem de forma imediata e recuperarem tudo o que seja necessário na organização (Liu *et al.*, 2015).

O objetivo da preparação de uma gestão de crises não é produzir apenas uma lista com planos, ou uma *check-list*. O objetivo é a organização pensar criativamente sobre as melhores decisões que devem ser tomadas numa altura que em o hotel está em “rutura”. Estes tempos de crises podem ser um momento onde a relação entre as chefias e os colaboradores se torne mais forte, pois acabam por trabalhar todos juntos, de forma a restaurar a organização (Anderson, 2006).

O papel dos *media* torna-se importante para os destinos turísticos pois estes têm o poder de partilhar e de informar os públicos e *stakeholders* das estruturas hoteleira dos acontecimentos nesses destinos turísticos. No caso da Primavera Árabe em 2010, o Médio Oriente desenvolveu várias estratégias para combater a imagem negativa dos vários países, onde um dos principais pontos de foco foi a cooperação com os media, realizando várias conferências de imprensa e informando constantemente os jornalistas de todos os novos acontecimentos. Alguns países, como por exemplo o Egipto, chegaram a preparar viagens para os jornalistas de forma a estes verificarem com os seus próprios olhos a tranquilidade existente nessas regiões (Avraham, 2015). No seu

artigo, Handler (2016) enfatiza o papel dos *media* através do exemplo do acidente nuclear de Fukushima que decorreu no Japão em 2011. Todos os *media* cobriram este desastre, onde existiu uma grande falha nos equipamentos com a libertação de material radiativo, afetando assim o ar e a saúde de toda a população. Este incidente fez com que os turistas evitassem viajar para o Japão, o que fez com que no ano de 2011, o número de turistas diminuísse bastante. No artigo da autora, foi feito um estudo à população taiwanesa sobre os seus comportamentos nas viagens ao Japão após este incidente. Concluiu-se no estudo que, este povo apesar de estar disposto a viajar para o Japão, não esqueceu o desastre e está em constante alerta sobre todas as informações sobre este destino, a comida e até sobre os riscos que poderão ainda transmitir para as suas saúdes. Muitos destes taiwaneses confirmaram que acabaram por encurtar as suas experiências turísticas no Japão (Handler, 2016).

A qualidade da gestão do planeamento deve ser monitorizada, avaliada e no futuro melhorado. O planeamento de crises nos hotéis pode ser feito em conjunto com as autoridades locais (por exemplo os Governos) para que seja possível superar todos os problemas encontrados internamente e externamente (AlBattat & MatSom, 2014).

A Turquia, sendo um país que ao longo dos últimos anos tem tido um rápido crescimento, vai ser sempre um país com uma imagem negativa, devido ao terrorismo que se viveu em anos passados. Para além disso, é um país que está perto do Oriente Médio (local que tem frequentes ataques terroristas e políticos) o que pode ser também um motivo desta imagem negativa que alguns turistas têm da Turquia (Kılıçlar *et al.*, 2017).

A gestão de crises são um esforço integrado e contínuo que estas organizações implementam no seu meio de forma a compreenderem e tentarem prevenir as crises ou os danos que estas possam implementar na sua estrutura (Santana, 2008).

Com o crescer das redes sociais e da importância dos *media* nas sociedades, os hotéis devem acompanhar este ritmo, estando sempre ativos nestas plataformas. Para Liu *et al.* (2015), o uso eficiente das redes sociais e da atividade dos *media* ajuda as sociedades a estarem atualizadas sobre todas as informações mundiais e sobre os estados atuais de qualquer tipo de crise que possam acontecer.

Hoje em dia, os turistas procuram as informações sobre determinados destinos em várias plataformas, como por exemplo o TripAdvisor. Em 2014, o surto de ébola danificou a indústria do turismo no continente africano, onde nem todos os países foram

atingidos por esta crise, mas mesmo os países onde não se detetou o surto de ébola, sofreram graves repercussões no turismo. O continente africano foi visto como um destino único pelos turistas. As redes sociais e outras plataformas são uma forma de os turistas partilharem uns com os outros as suas experiências, informações pertinentes e uma forma de se aconselharem uns com os outros. A perceção deste surto foi tão forte para o turismo em África, que até países como a África do Sul que nunca chegaram a sentir o surto tiveram diminuições enormes ao nível de turistas e cancelamentos de reservas. O que estes turistas esperam de qualquer destino, é que estes lhes ofereçam estratégias para tratamento de crises/desastres imediatos. O governo africano deve iniciar a sua participação na discussão destas plataformas de forma a transmitir informações relevantes para estes turistas (Mizrachi & Fuchs, 2016).

2.2 As Relações Públicas

A comunicação e as suas funções têm vindo a desenvolver-se com o desenrolar das novas tecnologias. Para além deste avanço significativo, a globalização “da economia teve como consequência um nível de competitividade muito mais agressivo, o que coloca grandes desafios às empresas prestadoras de serviços (...)” (Caetano & Rasquilha, 2007, p.26). A comunicação de uma empresa deve ser exercida não só dentro dela, ou seja, é necessária a existência tanto da comunicação interna como da comunicação externa.

Caetano & Rasquilha (2007) consideram que hoje em dia se confunde a definição de Relações Públicas (RP) com um atendimento ao público. Esta definição está ligada à opinião pública e surgiu pela necessidade de informar os grupos e de os persuadir. As RP têm crescido no mundo desde as últimas décadas, onde as suas funções são usadas hoje em dia por todas as instituições da nossa sociedade, de forma a criar um entendimento mútuo entre as partes interessas e na resolução de conflitos entre os alguns grupos e as organizações (Wilcox, 2006).

Hoje em dia, qualquer pessoa no mundo tem acesso a grandes quantidades de informações e notícias, através dos motores de busca e das novas tecnologias de informação. É por isto, que as organizações devem ser transparentes com os seus públicos e imaginar que todos eles a estão a observar (Wilcox, 2006).

Os públicos aparecem “de um estado motivado por uma situação problemática e não constitui um estado de consciência permanente (...) aparecem como respostas a situações problemáticas e que se auto-organizam para as resolver.” (Eiró; Duarte, 2005, p.454).

Desta forma, é importante conseguir que uma determinada mensagem influencie o público envolvente à organização para que possa existir uma comunicação eficaz. Neste caso, as estruturas hoteleiras devem ter noção que o cliente tem o direito de conhecer a organização, de poder escolher, de ser protegido, de ser ouvido e de sair satisfeito com os produtos e serviços que consumiu. As RP devem exercer a sua função de forma a facilitarem a confiança do cliente, direcionando o seu pensamento ou podendo mesmo resolver alguns problemas do público/cliente. Uma boa relação entre a organização e os seus públicos e uma proatividade possibilita muitas vezes a estas organizações um posicionamento estratégico competitivo e uma reputação credível (Lesly, 1997).

Os próprios colaboradores de determinada organização acabam por ser um público para a mesma. Este público deve estar bem estruturado para ser possível determinar o sucesso da empresa; é importante dar informações essenciais à organização e receber feedback dessas mesmas informações, ou seja, o RP pode controlar este público e direcionar os seus pensamentos em prol dos interesses da organização (Lesly, 1997).

2.2.1 Definição e Organização de Relações Públicas

A definição de Relações Públicas tem vindo a ser atualizada ao longo dos anos. Hoje em dia, uma das funções essenciais de um RP é a gestão de uma boa relação estabelecida entre uma organização e os seus públicos, de quem todo o seu sucesso ou fracasso depende (Cutlip; Center & Broom, 1985). As RP “ênfatizam o valor das relações entre organizações e os seus meios” (Granville *et al.*, 2016, p.74). Um RP estabelece objetivos, planeia, orçamenta e recruta, ou seja, um RP ajuda na manutenção e/ou estabelecimento de linhas de comunicação, compreensão e coordenação entre uma organização e os seus públicos, de forma a manter todos informados e recetivos sobre a opinião pública (Cutlip; Center & Broom, 1985). Um RP atua de forma única para promover a organização para a qual trabalha e os seus produtos e/ou serviços (Petrovici, 2014). Negoceiam os seus recursos sempre numa perspetiva competitiva para custos menores e melhores para a organização (Halff & Gregory, 2015).

As RP contribuem para uma produtividade interna e externa na organização e evitam por vezes seleções adversativas (Halff & Gregory, 2015). Cada vez mais as RP são “utilizadas nos diversos tipos de indústrias” (Tench & Yeomans, 2009, p.4) mas existe uma dificuldade em encontrar uma definição concreta para esta função. Segundo Tench & Yeomans (2009) nenhum autor ou praticante da função é capaz de definir um a função de um RP da mesma forma. Existem então várias definições, quer de autores/académicos, quer de praticantes, onde as definições dos autores /académicos são escritas numa perspetiva de práticas de comunicação – mais teórica – e as definições dos praticantes acabam por se centrar no trabalho que um RP exerce diariamente, focando-se essencialmente na persuasão.

Apesar da complexidade das funções de um RP, conseguimos reter várias funções e atividades principais desta profissão: um RP tem uma função de gestão que envolve do próprio RP um pensamento estratégico e sistemático; ação rápida tendo em conta sempre os objetivos e a ação da organização onde trabalha; contacto e trabalho direto com os diversos públicos da organização, tentando sempre satisfazer as necessidades e interesses dos mesmos; definir e concretizar os objetivos da organização; utilizar a comunicação de forma intencional, que acaba por facilitar a mudança de comportamentos, atitudes e/ou conhecimentos dos seus públicos (Wilcox, 2003; Tench & Yeomans, 2009). Um RP deve conseguir aumentar a eficiência de uma organização (Halff & Gregory, 2015). Estes profissionais desenvolvem uma forma estratégica de comunicar para ganhar a sua audiência. Desenvolvem formas de facilitar a construção de conexões baseadas na confiança de forma a existirem relações interativas entre as organizações e os seus públicos. Para além disto, focam-se na reputação da empresa, tentando sempre analisar o resultado do que se faz e do que se diz (Petrovici, 2014).

Seitel (1995) concluiu que a evolução das RP ao longo da Europa pode estar associada a alguns fatores, como o aparecimento de novas organizações no mercado: o crescimento das organizações faz com que se aumente também a contratação destes profissionais; a mudança das mentalidades nas sociedades (aumento de conflitos, terrorismo, greves, entre outras ações que vão surgindo no mundo que implicam uma mudança) e o desenvolvimento das novas tecnologias fazem com que estas organizações tenham que acompanhar os seus desenvolvimentos, estando sempre atentas a todas as atitudes dos seus públicos; outro fator importante é a globalização, que acaba por “obrigar” as empresas a saberem comunicar com todos os seus meios (internos e externos) pois a acessibilidade às informações torna-se mais rápida, o que faz com que os públicos estejam mais informados e compreendam de forma diferente

aquilo que lhes é transmitido. Perante estes fatores, as organizações necessitam de alguém que acompanhe os seus públicos, de forma a mante-los informados e conectados com a mesma. As RP “têm como objetivo melhorar a produtividade, o rendimento de uma empresa, criando no seu interior a lealdade, a confiança, o espírito de equipa e a satisfação interna.” (Mateus, 1999, p.16). O trabalho de um RP implica um esforço estruturado a longo prazo de forma a manter relações de confiança tanto na opinião pública como com os seus principais públicos-alvo (Petrovici, 2014).

Um RP pode ser “um contador de histórias, onde acaba por persuadir a opinião do público (...)” (Cutlip, Center & Broom, 1985, p.2). O diálogo torna-se assim uma ferramenta imprescindível para o trabalho de qualquer RP (Cardwell *et al.*, 2017). Segundo Caetano & Rasquilha (2007) um RP deverá contribuir para facilitar a integração da instituição na coletividade - quer seja uma organização cultural ou política – tornando assim os seus públicos suscetíveis às suas iniciativas. Hoje em dia, a estratégia de um RP, é muito mais do que um profissional que estabelece relações com os *media* e dissemina informação: é um profissional que relaciona os objetivos de comunicação com os objetivos da própria organização; enfatiza a compreensão mútua entre os *stakeholders* e as organizações atuando sempre em possíveis conflitos; formula mensagens consistentes conseguindo sempre passar essas mensagens por diversos canais de comunicação e melhora a reputação da organização a todos os níveis (Wilcox, 2006). Outro dos papéis importantes que um RP desenvolve é providenciar informação aos jornalistas e aos *media*, para de certa forma tentar influenciar a agenda destes e de forma a que mais tarde a opinião pública também seja influenciada (Verčič *et al.*, 2017). As RP devem então criar e manter boa vontade com todos os públicos exteriores à organização, demonstrando assim uma imagem equilibrada da empresa, de forma a que a mesma possa crescer e os seus públicos possam continuar a acreditar na sua eficácia (Mateus, 1999). As RP acabam por ser então um processo estratégico de comunicação que constrói e desenvolve benefícios mútuos para as relações estabelecidas entre as organizações e os seus públicos (Cardwell *et al.*, 2017).

O mundo da comunicação é grande e por vezes, existem definições que se confundem. Uma das funções que por vezes se confunde com a função de um RP é o marketing. Nas organizações mais pequenas, é usual um colaborador realizar as duas funções ao mesmo tempo, ou seja, realizar as funções de marketing e relações públicas ao mesmo tempo (Cutlip; Center & Broom, 1985). O marketing oferece produtos e serviços para satisfazer as necessidades dos clientes; é uma função que identifica as preferências/gostos/necessidades das pessoas, que acaba por criar e oferecer

produtos/serviços que satisfaçam desta forma o cliente, de maneira a obter transações, que entregam esses produtos/serviços em troca de algo com valor para o provedor (Cutlip; Center & Broom, 1985). Desta forma, é de fácil compreensão que a área do marketing e das RP são distintas, mas ambas são importantes dentro de qualquer organização. Segundo Tench & Yeomans (2009), para os praticantes do marketing, as RP são “uma forma de obter publicidade gratuita nos *media*, na promoção dos seus produtos/serviços aos consumidores”. A verdade é que um RP é muito mais que um promotor de um serviço ou de um produto. Um RP “é um construtor de relações com os mais variados *stakeholders*, usando assim vários canais e técnicas.” (Tench & Yeomans, 2009, p.31).

Entendemos assim, que apesar das funções serem diferentes, ambas se complementam. Os especialistas em RP ajudam no reforço do marketing com a construção de histórias publicitárias, na angariação de visibilidade nos *media* para os novos produtos/serviços e ainda no estabelecimento de um bom relacionamento com os públicos (colaboradores, investidores, vizinhos, entre outros); o marketing concentra-se essencialmente nas relações de troca material com os seus clientes, sempre com visão para atingir os objetivos económicos da organização e de forma a dar lucro à mesma. As organizações devem então manter mecanismos fortes de forma que as duas funções possam contribuir para a sobrevivência e crescimento delas próprias (Cutlip; Center & Broom, 1985).

Hoje em dia, ainda existem muitas pessoas que consideram que o papel das RP passa pelo mesmo papel que o da publicidade (Verčič *et al.*, 2017), ou seja, a publicidade é outro conceito que por vezes pode ser considerado uma função das RP. O conceito da publicidade passa por transmitir uma mensagem promocional e persuasiva, exposta através de um *media*, que acaba por ser controlada e paga. Mais uma vez, são funções distintas, mas onde existe uma interdependência entre ambas as áreas, onde as organizações podem alcançar um maior sucesso se as souberem coordenar corretamente (Cutlip; Center & Broom, 1985).

O sucesso do trabalho de um RP não acontece espontaneamente, ou seja, este sucesso é o resultado de um trabalho árduo de pesquisa, de um planeamento rigoroso e de uma implementação delicada. Qualquer organização necessita de um planeamento pois dá à empresa uma segurança e ajuda na organização dos seus produtos/serviços. Planear minimiza assim os erros e evita o aparecimento de alguns erros (Tench & Yeomans, 2009). As empresas contratam as RP para gerirem externamente as relações com os

seus *stakeholders*, mas também para gerir as relações internas dentro da organização. Comunicar as metas, objetivos e as estratégias aos executivos é outra tarefa que não pode falhar no plano executivo de um RP (Cardwell *et al.*, 2016).

O papel das RP dentro das organizações passa também por desenvolver um plano que permita às empresas agirem conforme os seus valores e objetivos. Com o desenvolvimento deste plano é importante começar-se por perceber quais são os problemas encontrados. Os planos criados pelas RP são divididos em quatro etapas: a análise; o planeamento; a ação e a avaliação. Na etapa da análise é importante começar pela identificação de problemas, analisando aqui sempre o ambiente interno e externo da organização e dos problemas encontrados (a utilização da análise SWOT ajuda por vezes na análise). O planeamento inicia-se com a identificação dos públicos, onde “é essencial olhar para o público da organização e descobrir quais são as suas atitudes.” (Tench & Yeomans, 2009, p.189). Após a identificação dos públicos, é necessário definir objetivos de forma pragmática e clara, estabelecer mensagens que a organização queira passar e definir uma estratégia que demonstre aos “consumidores” da organização onde esta quer chegar e de que forma o vai fazer. Ainda no planeamento, devem ser definidas ações/táticas de acordo com a estratégia implementada pela organização anteriormente. Estas ações devem ser pensadas de forma criativa e clara. O último passo no planeamento é calendarizar todas as ações que foram pensadas/criadas. A terceira etapa é a implementação das ações, ou seja, é nesta altura que se executam todas as ações definidas anteriormente no prazo estabelecido na calendarização. Quando se termina o planeamento e se implementa tudo o que foi planeado, é necessário avaliar e verificar se todos os objetivos foram ou não cumpridos: falamos então na etapa da avaliação/revisão. A avaliação é “um processo contínuo e deve ser considerado na fase de definição de objetivos: não acontece apenas no final do programa.” (Tench & Yeomans, 2009, p.202).

Hoje em dia, as RP usam cada vez mais ferramentas de comunicação para disseminar as suas mensagens e para fazerem cumprir a sua missão profissional (Sebastião *et al.*, 2016). Com a evolução dos meios de comunicação social e da Internet, as RP vêem-se cada vez mais obrigadas a comunicar e estar ativas nas redes sociais e na comunicação *online* (Cardwell *et al.*, 2016).

2.2.2 Imagem, Identidade e Reputação

A imagem de qualquer organização depende da forma como cada empresa interage com os seus públicos, ou seja, a imagem de qualquer empresa, está relacionada com o conceito da percepção que os consumidores têm consoantes algumas informações retiradas como impressões, expectativas ou sentimentos (Pérez & Bosque, 2014). Segundo Pérez & Bosque (2014, p.110) a imagem “é uma percepção que um indivíduo retira de uma empresa, consoante informações, impressões, expectativas, crenças e sentimentos”. A imagem reflete então a forma como os *stakeholders* percecionam cada organização, ou seja, a organização desenvolve vários métodos de comunicação para chegar aos seus públicos, como por exemplo, campanhas de publicidade ou até mesmo a partir de símbolos, de forma a que a percepção dos indivíduos seja positiva. Quando a imagem de uma empresa varia consoante os seus públicos, significa que a identidade dessa empresa não está bem solidificada (Tench & Yeomans, 2009). É importante “transmitir ao pessoal e ao público uma boa imagem da empresa” (Caetano & Casquilha, 2007, p.127). Nenhuma empresa tem o poder suficiente para determinar a sua imagem pública nem a sua reputação no mundo empresarial (Pérez & Bosque, 2014).

A identidade é associada à realidade de uma empresa, ou seja, ao que a empresa é; é constituída por vários elementos (produtos/serviços da empresa, missão, estratégia, logótipo entre outros), onde uns são mais perceptíveis que outros (Pérez & Bosque, 2014). Normalmente, “as empresas transmitem a sua identidade principalmente através dos seus logótipos, da sua imagem de marca ou por qualquer outra manifestação visual da empresa (...) a identidade pode também ser transmitida através do comportamento organizacional ou da comunicação verbal que a empresa utiliza para relacionar-se com os seus grupos de interesse” (Pérez & Bosque, 2014, p.103). Uma organização que tenha uma forte identidade, é uma organização que chega a todos os seus públicos de forma simples e em conformidade com os objetivos estabelecidos. Uma empresa com uma identidade bem definida, é uma empresa que transmite aos seus clientes confiança e credibilidade na sua atividade (Tench & Yeomans, 2009).

A reputação é outro conceito importante para qualquer organização, pois é um “ativo intangível de grande valor, de difícil imitação e comercialização (...)” (Pérez & Bosque, 2014, p.115). A reputação de qualquer empresa pode ser boa ou má. As experiências que os públicos têm com os serviços/produtos de determinada organização define a reputação da mesma, ou seja, uma má experiência implica que a organização altere

alguns padrões da sua identidade. Segundo Pérez & Bosque (2014, p.116) a reputação são “(...) visões analisadas internas e externas que os grupos de interesse fazem”.

Estes três conceitos são diferentes uns dos outros, mas apesar disso, ambos se complementam uns aos outros. Todas as organizações devem ter uma identidade, uma reputação e uma imagem sólida, de forma a transmitir confiança aos seus públicos no serviço/produtos que possuem.

2.3 As Relações Públicas na Hotelaria e na Gestão de Crises

Dentro de qualquer organização, a comunicação é fulcral em vários sentidos. Para Mateus (1999) a comunicação tem uma “função social na empresa: a nível de produtividade; (...) no desenvolvimento humano e profissional de cada trabalhador; na coordenação de todo o sistema e sua competitividade global e na formação do clima organizacional. Não existe nenhum livro ou publicação específica que se debruce sobre o papel das RP na hotelaria. No entanto, é de fácil compreensão a sua importância e trabalho dentro de uma estrutura hoteleira. Os turistas procuram locais seguros onde possam disfrutar da tranquilidade das suas viagens e também locais onde sabem que existe alguém sempre preocupado com as suas necessidades e problemas (Liu & Pratt, 2017).

As estruturas hoteleiras são organizações que necessitam de extrema atenção, pois quem as avalia são os seus clientes/públicos e existe um contacto direto com esses clientes (Mateus, 1999). Os serviços e produtos que distribuem para os seus públicos devem estar de acordo com o expectável pois “as empresas vivem de clientes e um cliente mal impressionado é um cliente perdido.” (Mateus, 1999, p.13). É aqui que entra o papel de um RP – a sua função é estabelecer uma imagem positiva e clara sobre o hotel e os seus serviços. Existem várias formas de as RP gerirem as relações com os *stakeholders* da organização: monitorizando o seu envolvimento nos assuntos da empresa e dando-lhe alguma permissão na colaboração na tomada de decisões de alguns assuntos vitais para a organização (Granville *et al.*, 2016). Petrovici (2014, p.714) afirma que “em situações de crise, as relações públicas são absolutamente obrigatórias”.

Os hotéis servem essencialmente aos seus clientes um serviço. A imagem de cada hotel “(...) pode ser definida pela forma como o hotel se autorretrata às pessoas e pela forma como ele é percebido por tais indivíduos.” (Medlik & Ingram, 2002, p.15). Deve existir

dentro das estruturas hoteleiras um elo de ligação entre a entidade (hotel) e os seus públicos (clientes). É aqui que o papel do RP entra em ação. As RP criam ligações de informação e comunicação dentro da organização (Mateus, 1999) que ajuda no estabelecimento de relação com os seus clientes. Para se sentirem parte do hotel, os clientes devem estar satisfeitos com os serviços que este lhes presta. As RP devem então reunir e personalizar todas as condições de forma a prestar o melhor serviço aos seus clientes, ou seja, devem mostrar ao cliente que ele é único e honrado, procurando sempre apresentar soluções para dificuldades que estes sintam dentro da estrutura hoteleira e fazer com que se sintam em “casa” (Mateus, 1999).

O desafio das RP dentro de um hotel consiste na criação de formas mais eficientes de promover produtos turísticos, na construção de uma imagem positiva para a estrutura hoteleira e no aumento da visibilidade da mesma a fim de atrair mais turistas. As RP revelam ser uma ferramenta eficiente e relevante dentro das organizações para enfrentar desafios atuais da sociedade (Petrovici, 2014).

Dentro de um hotel, o papel principal de um RP é certificar que os seus clientes estão a usufruir da melhor forma dos seus serviços e produtos, de forma a que se sintam satisfeitos para mais tarde puderem voltar a usufruir dos serviços do hotel. A comunicação é então a base principal desta relação dos RP com os clientes. Em qualquer hotel, o RP poderá ter outro tipo de funções, mas o mais importante é que estabeleçam uma relação eficaz e cordial com os seus clientes, pois são o foco da estrutura hoteleira. Ao criar uma imagem positiva no hotel, os turistas têm uma maior motivação para o visitar, de forma a que a decisão de compra do produto/serviço seja facilitada. Assim, as RP desempenham não só um papel estratégico na atração de turistas para os destinos/organizações, mas também na manutenção das suas satisfações (Petrovici, 2014).

Segundo os resultados do artigo de Granville *et al.* (2016), os destinos turísticos têm uma dependência para apoiar a avaliação dos riscos de uma crise e para a gestão de crises com todos os seus meios envolventes.

A comunicação torna-se assim uma ferramenta aliada das RP, pois é um benefício para qualquer organização que durante uma crise exista uma boa estratégia de comunicação. Assim sendo, as RP desenvolvem uma estratégia de comunicação a partir da perspetiva de cada público envolvido com a organização. Sendo que nenhuma crise passa despercebida, as reações e opiniões destes diferentes públicos, têm um grande interesse nas atividades e planos das empresas (Petrovici, 2014).

É importante que exista um líder que consiga assegurar que o desenvolvimento de uma crise é feito de forma adequada e que consiga controlar as suas consequências. Este líder deve ser comunicativo e deve facilitar a comunicação na transmissão de conhecimentos e ideias ao seu público (Paraskevas *et al.*, 2013).

Concluimos assim que a existência de um RP num hotel é importante, pois estabelece uma ponte para a mudança de toda a comunicação e funciona como elo de ligação entre os vários públicos da organização, de forma a garantir a qualidade dos serviços prestados.

Capítulo III – Estudo de Caso: As Relações Públicas e a Gestão de Crises e Desastres na hotelaria na Área Metropolitana de Lisboa

3.1 Caracterização da Atividade Hoteleira

Este primeiro capítulo destina-se ao tema do turismo e da hotelaria de forma a realizar um enquadramento geral sobre os dois temas e a forma como ambos contribuem para a economia do nosso país. O crescimento do turismo de ano para ano, faz com que o nosso país seja uma procura constante para os vários turistas. Segundo o Turismo de Portugal (2015) o turismo é “um setor que vive em permanente mudança” e esta tendência de mudança veio para ficar. Para entendermos um pouco desta indústria e do seu desenvolvimento é importante recorrermos à análise de indicadores nacionais.

3.1.1 Enquadramento da Atividade Turística e Hoteleira em Portugal

Segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT) o turismo corresponde a quase 10% do PIB mundial e é ainda o responsável por vários postos de trabalho em todo o mundo. (OMT, 2015) O turismo resulta então “da forma como é ocupado o tempo livre mas distingue-se do recreio na medida em que implica necessariamente uma deslocação”. (Cunha & Abrantes, 2013, p.1) O turismo cria várias atividades produtivas que ajudam a satisfazer as necessidades e/ou prazeres de quem se desloca. Podemos então definir turismo como uma atividade económica que decorre das deslocações e permanência dos visitantes a esse destino (Cunha & Abrantes, 2013).

A oferta e a procura fazem parte do sistema turístico que permite ao turismo desenvolver-se e evoluir. Dentro da procura turística encontramos os “visitantes” que acabam por ser uma das condições do crescimento das regiões, ou seja, sem os visitantes as regiões acabam por não se desenvolver ao nível do turismo. A oferta turística está relacionada com o destino turístico em si, ou seja, em todas as ofertas (transportes, restauração, serviços etc.) que esse destino turístico tem para oferecer aos seus visitantes (Gunn, 1988).

Segundo Amorim (2013) o turismo em Portugal tornou-se um dos setores mais importantes da economia portuguesa, demonstrando assim um encargo significativo na economia global nacional. A boa qualidade de vida no nosso país, faz com que os

turistas tenham interesse e satisfação em permanecer durante alguns dias. O organismo que gere e promove o turismo no nosso país é o Turismo de Portugal, I.P.

Em 1970, o Eurostat criou a Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos, mais conhecido por NUTS, de forma a simplificar as estatísticas dos vários países ao nível de recolha, análise e divulgação dos dados regionais estatísticos. A nomenclatura subdivide-se em três níveis: NUTS I, NUTS II e NUTS III (Eurostat, 2016). O nosso país está então dividido da seguinte forma:

Tabela 5: Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

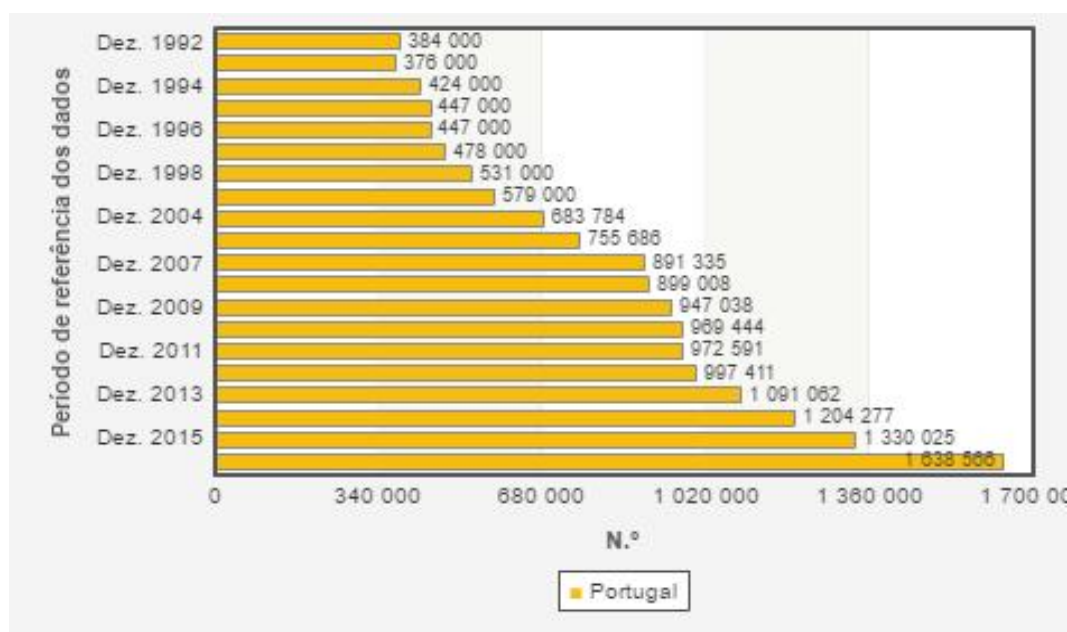
NUTS I	NUTS II	NUTS III
Continente	Norte	Alto Minho
		Cávado
		Ave
		Área Metropolitana do Porto
		Alto Tâmega
		Tâmega e Sousa
		Douro
		Terras de Trás-os-Montes
	Centro	Oeste
		Região de Aveiro
		Região de Coimbra
		Região de Leiria
		Viseu Dão Lafões
		Beira Baixa
		Médio Tejo
		Beiras e Serra da Estrela
	Área Metropolitana de Lisboa	Área Metropolitana de Lisboa
	Alentejo	Alentejo Litoral
		Baixo Alentejo
		Lezíria do Tejo
		Alto Alentejo
		Alentejo Central
	Algarve	Algarve
Região Autónoma dos Açores	Região Autónoma dos Açores	Região Autónoma dos Açores
Região Autónoma da Madeira	Região Autónoma da Madeira	Região Autónoma da Madeira

Fonte: Eurostat, 2016

Portugal é um país que ao longo dos anos tem vindo a desenvolver-se principalmente no setor do turismo. Segundo Cunha & Abrantes (2013) houve um aumento significativo nas viagens a seguir à II Guerra Mundial devido ao aumento do nível de vida e à grande evolução dos meios de transportes. É difícil encontrarmos outra atividade que tenha mantido um período de crescimento tão elevado como a atividade do turismo (Cunha & Abrantes, 2013). O desenvolvimento do turismo em Portugal tem sido gradual de ano para ano.

Como é possível verificarmos na figura 5, a entrada de turistas no nosso país tem aumentado de ano para ano. Segundo o TP, Portugal é um país com uma grande oferta turística de qualidade. O Plano Estratégico Nacional do Turismo (2008) apresenta os vários produtos estratégicos turísticos que podemos encontrar em Portugal: *Sol e Mar*, *Touring*, *City Break*, *Turismo de Negócio*, *Turismo de Natureza*, *Golfe*, *Turismo Náutico*, *Turismo Residencial*, *Saúde e Bem-Estar* e *Gastronomia e Vinhos*. Os produtos com maior abundância no nosso país são: Sol e Mar, Touring e o Turismo de Natureza.

Figura 5: Entrada de turistas em Portugal



Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Em 2006, o Turismo de Portugal criou o Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) de forma a que o turismo em Portugal se pudesse desenvolver e qualificar através da competitividade na oferta aos seus turistas. Com o término do PENT desenvolveu-se o

“Turismo 2020” que consiste na criação de condições turísticas de qualidade para sermos um dos dez destinos mais competitivos no Mundo (Turismo de Portugal, 2015).

Ao longo dos anos, o turismo vai sofrendo várias alterações devido à mudança constantes das tendências: demográficas/socioculturais; económicas; ambientais; tecnológicas e nos transportes. Os destinos turísticos devem prestar atenção a estas tendências, pois os turistas estão cada vez mais bem informados. Relativamente às tendências demográficas/socioculturais, os turistas procuram férias ativas e experiências únicas/diferente, que estejam também viradas para a saúde e para o bem-estar. Nas tendências económicas, surgem novos mercados de consumidores, que acabam por ser turistas mais atentos ao padrão de qualidade-preço. Com a globalização, passou a existir um aumento de expectativas por parte dos turistas relativamente aos destinos, onde estes devem apresentar serviços e produtos com maior qualidade. As tendências ambientais passam pelo aumento da procura do turismo de natureza e também do produto Sol e Mar. Com o evoluir das gerações, as tendências tecnológicas são aquelas tendências que podem evoluir mais, ou seja, a grande importância da internet (canal de comunicação e de informação) fez com que os turistas passassem a ter um controlo maior a todos os níveis (desde métodos de pagamentos a comparações de preços de serviços e produtos). Por fim, as tendências dos transportes têm sido positivas pelo simples fato de se desenvolverem novas formas de se chegar a certos destinos de forma mais rápido e/ou comoda. Através do desenvolvimento dos transportes, também se podem descobrir novos destinos turísticos (Turismo de Portugal, 2015).

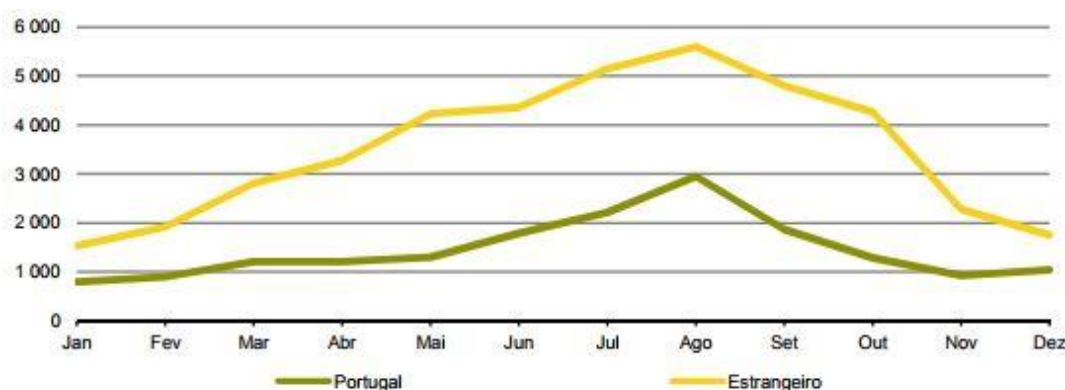
De acordo com o INE (2017), a atividade turística em Portugal tem aumentado de ano para ano os seus resultados, como por exemplo, 4,54 milhões de residentes em Portugal efetuaram no ano de 2016 pelo menos uma deslocação com dormida fora da sua residência, o que equivale a 44,1% da população residente em Portugal. Houve então um aumento comparativamente ao ano de 2015 (43,3%). A hotelaria representou na sua totalidade 79,4%, onde entre Julho de 2015 e Julho de 2016, 61,1% do total de visitantes estrangeiros entraram no nosso país e passaram pelo menos uma noite.

Comparando com o ano de 2015, a hotelaria atingiu apenas 84,2% dos hóspedes e 86,5% nas dormidas, enquanto que no ano anterior tínhamos atingido 84,7% e 87,4%. A nível de quartos, no ano de 2016 a hotelaria tinha uma oferta de 132,4 mil quartos e 302,5 mil camas. A região do Algarve foi a que apresentou uma maior oferta de estabelecimentos hoteleiros (22,5%), seguindo-se o Norte (20,8%), o Centro (20%) e a

Área Metropolitana de Lisboa (16,7%). O mercado externo atingiu 70,6% das dormidas em Portugal e o mercado interno 29,4%. Os principais mercados externos foram: o Reino Unido com 22,9%, a Alemanha com 13,9%, a França com 10,6%, e a Espanha com 10,3%. Todos estes países tiveram um ano comparativamente ao ano de 2015. Existiram ainda outros países com destaque, como por exemplo, os Estados Unidos da América, a Polónia e a Suíça. O Algarve (32,0%) e a Grande Área Metropolitana de Lisboa (24,9%) foram os principais destinos para as dormidas dos mercados (INE, 2017).

Conforme podemos observar na figura 6, os meses com maior número de dormidas é comum para ambos os mercados, ou seja, os meses de Julho, Agosto e Setembro têm um maior número de dormidas.

Figura 6: Número total de dormidas em alojamentos turísticos por mês (2016), segundo a residência em Portugal e no estrangeiro



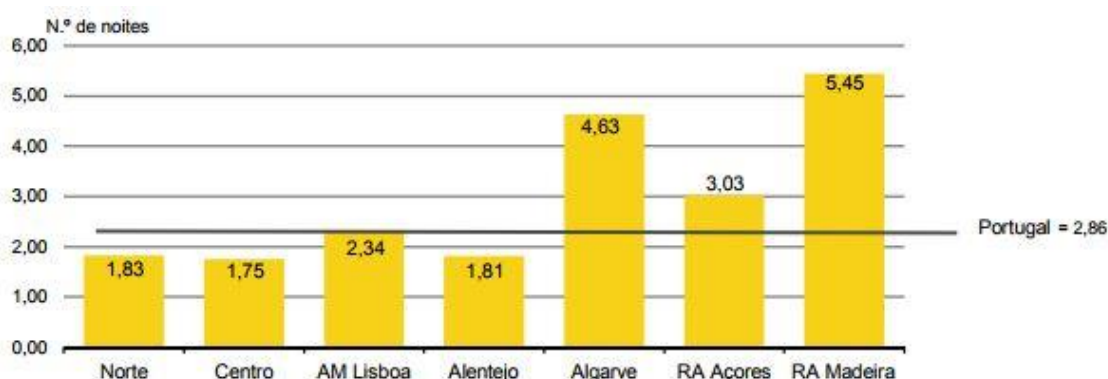
Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Segundo dados do INE (2017), em todas as regiões foi possível ver um aumento de forma significativa, mas as regiões que tiveram destaque foram: a Região Autónoma dos Açores, o Norte, o Alentejo, o Centro e a Região da Madeira. As dormidas dos residentes (mercado interno) tiveram um crescimento em comparação com o ano anterior e houve um aumento na procura pelas regiões do Alentejo, pelas Regiões Autónomas e pelo Centro. O destino que teve um decréscimo na procura foi o Algarve, mas mesmo assim, com 26,6% continua a ser o destino principal para a escolha destes residentes, seguindo-se a Área Metropolitana de Lisboa com 19,8%, o Norte com 18,9%

e o Centro com 18%. Os estabelecimentos hoteleiros com maior procura foram os hotéis.

Relativamente às dormidas dos não residentes (mercado externo), deparamo-nos com um crescimento de 12,1%, onde não existiu nenhuma região que tivesse um decréscimo na sua procura, significando assim que os valores foram globalmente positivos, dando destaque para as regiões do Norte e da Região Autónoma dos Açores. Observando a Figura 7, a estada média em Portugal foi de 2,86 noites, onde o mercado interno teve uma média de 2,04 noites e o mercado externo 3,39 noites. Comparativamente a 2015, a Área Metropolitana de Lisboa, a região do Centro e a Região Autónoma da Madeira tiveram uma redução na sua estada média (INE, 2017).

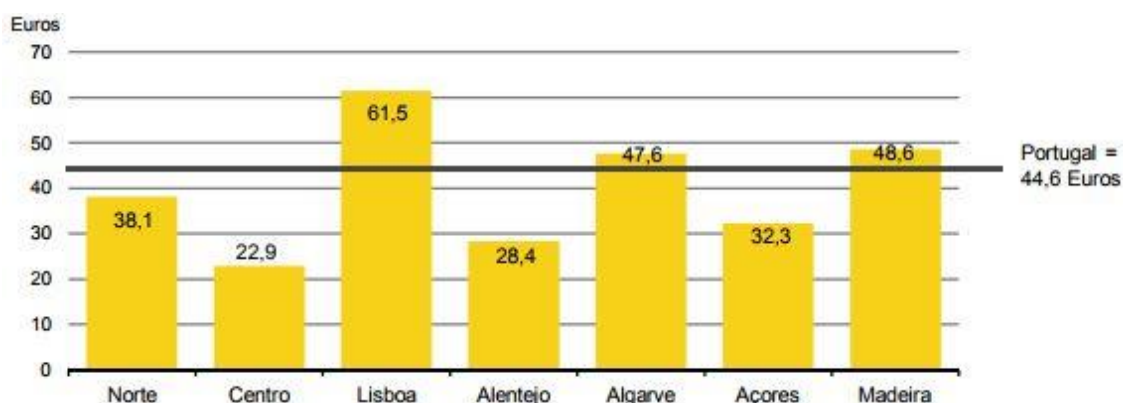
Figura 7: Estada média em Portugal e por regiões



Fonte: Instituto Nacional de Estatística

O RevPar aumentou e estabeleceu um valor de 44,6€, mas algumas regiões ultrapassaram esse valor, como por exemplo, a Área Metropolitana de Lisboa registou o RevPar mais alto (61,5€), seguindo-se a Região Autónoma da Madeira (48,6€) e o Algarve (47,6€) (INE, 2017).

Figura 8: RevPar em Portugal e nas regiões



Fonte: Instituto Nacional de Estatística

Portugal tem uma característica que se denota todos os anos – a sazonalidade. O produto *Sol e Mar* continua a ser a grande atração dos turistas, o que faz com que os meses de Junho, Julho, Agosto e Setembro sejam os meses com maior procura turística (tanto interna como externa). Esta sazonalidade faz com que a estada nestes meses na hotelaria aumentem com muita facilidade (Maricato, 2012).

O mesmo autor refere ainda que a atividade económica do turismo tem feito com que o nosso país se tenha desenvolvido em vários ramos. Para além de mexer com a Balança Económica do país, tem criado vários postos de trabalho, ajudando assim na redução da taxa de desemprego em Portugal.

3.1.2 Contextualização dos Estabelecimentos Hoteleiros em Portugal

Quando visitamos um país e decidimos permanecer mais do que um dia é necessário encontrarmos um local onde seja possível pernoitar. A hotelaria é então uma necessidade dentro de qualquer país que possua uma atividade turística, de forma a poder oferecer aos seus turistas infraestruturas que os deixe ficar nesse país, tornando-se assim uma das principais atividades do setor do turismo. A tarefa dos gestores hoteleiros torna-se por vezes complicada devido ao grande investimento financeiro que é aplicado nos hotéis e à sazonalidade existente hoje em dia (Costa, 2001).

São os estabelecimentos/estruturas hoteleiras que dão “apoio” aos turistas, dando-lhes alojamento, alimentação ou outros serviços que estes necessitem (Quintas & Castaño,

1998). Um hotel é um estabelecimento que oferece aos seus clientes um alojamento, mediante o pagamento de uma tarifa diária (Castelli, 2001).

Em Portugal, a legislação que regula todos os estabelecimentos hoteleiros considera (pode ser consultada no Artigo 11º Decreto-Lei n.º39/2008 de 7 de Março) que estes são “destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária”. Neste Decreto-Lei são ainda estabelecidos os vários tipos de estabelecimentos hoteleiros, do qual englobam os “hotéis”.

O turismo está constantemente a sofrer mudanças pelo fato de os seus intervenientes mudarem também as suas necessidades e desejos. Para o Instituto Nacional de Estatística, um hotel é “um estabelecimento hoteleiro que ocupa um edifício ou apenas parte independente dele, constituindo as suas instalações um todo homogéneo, com pisos completos e contíguos, acesso próprio e direto para uso exclusivo dos seus utentes, a quem são prestados serviços de alojamento temporário e outros serviços (...). Estes estabelecimentos possuem no mínimo dez unidades de alojamento” (INE, 2017).

Figura 9: Evolução dos hotéis em Portugal (N.º de estabelecimentos)

Tipologias	Anos										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hotéis	607	622	634	659	681	771	873	988	1 039	1 121	1 164
5*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	56	64	73	74	90	98	101
4*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	242	267	294	317	327	353	380
3*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	272	292	306	331	339	354	355
2* e 1*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	111	148	200	266	283	316	328

Fonte: Turismo de Portugal (2016)

Os estabelecimentos hoteleiros em Portugal têm cinco classificações que designamos por “estrelas”. No Artigo 3.º da Portaria N.º 327/2008 de 28 de abril é explícito que “os estabelecimentos hoteleiros classificam-se nas categorias de 1 a 5 estrelas”. Os estabelecimentos hoteleiros são então classificados conforme o seu nível de conforto e conforme o tipo de serviços que disponibilizam aos seus clientes, onde a categoria de

cinco estrelas é a mais elevada. Ao longo dos anos, houve uma evolução positiva do número hotéis em Portugal como é possível visualizar-se na figura 9. Em 2015, existiam em Portugal 1164 hotéis, onde 32,6% eram hotéis de 4 estrelas e 30,5% hotéis de 3 estrelas.

3.1.3 Área Metropolitana de Lisboa

Portugal é um país que se tem desenvolvido e crescido positivamente ao longo dos anos. A Área Metropolitana de Lisboa tem cerca de 3,1 milhões de km² e é constituída por duas penínsulas: a de Lisboa e a de Setúbal separadas pelo Rio Tejo mas ao mesmo tempo unidas pelas grandiosas Ponte 25 de Abril e pela Ponte Vasco da Gama. Engloba 18 municípios da Grande Lisboa e da Península de Setúbal, fazendo assim a região mais populosa do nosso país. A Península de Lisboa concentra um maior poder e um maior número de população, enquanto que na Península de Setúbal foi durante os anos 60 e 70, uma área de indústria pesada e de estaleiros navais que acabaram por fazer da Península de Setúbal o centro do movimento operário organizado. A posição geoestratégica entre o Oceano Atlântico é de excelência tornando assim a cidade de Lisboa uma cidade marítima cosmopolita (Área Metropolitana de Lisboa, 2004).

É na Área Metropolitana de Lisboa que se localizam os centros de decisões económicas do nosso país. A região ocupa assim 37% do PIB nacional e emprega cerca de 1316 mil pessoas, que representa 29% do emprego em Portugal (Câmara Municipal de Lisboa, 2016). Uma das coisas que caracteriza esta região é a sua diversidade interna (Área Metropolitana de Lisboa, 2004).

A Área Metropolitana de Lisboa tem um peso de 31% na chegada de turistas ao nosso país e 25,2% das dormidas no mesmo. O turismo em Portugal ocupa um peso de 41,3% na região da Área Metropolitana de Lisboa e é importante referir que esta área recebe mais de 5,2 milhões de hóspedes por ano, onde 60% destes hóspedes provém de mercados externos como Espanha, França, Brasil, Alemanha, Reino Unido e EUA (Câmara Municipal de Lisboa, 2016).

Os turistas procuram o multiculturalismo e o clima ameno que a Área Metropolitana de Lisboa lhes tem para oferecer (Área Metropolitana de Lisboa, 2004). Para além disso outra das coisas que favorece esta região é a sua heterogeneidade interna.

Através de uma análise à figura 10, percebemos que também houve uma evolução positiva quanto ao crescimento dos hotéis na Área Metropolitana de Lisboa. No ano de 2015, as tipologias mais predominantes foram as de 4 e de 3 estrelas (40% e 25,3%).

Figura 10: Evolução dos hotéis na AML (N.º de estabelecimentos)

Tipologias	Anos										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hotéis	136	135	139	143	146	163	175	192	208	225	237
5*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	21	24	26	26	34	37	38
4*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	60	66	71	76	80	88	94
3*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	47	50	49	51	52	58	60
2* e 1*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	18	23	29	39	42	42	45

Fonte: Turismo de Portugal (2016)

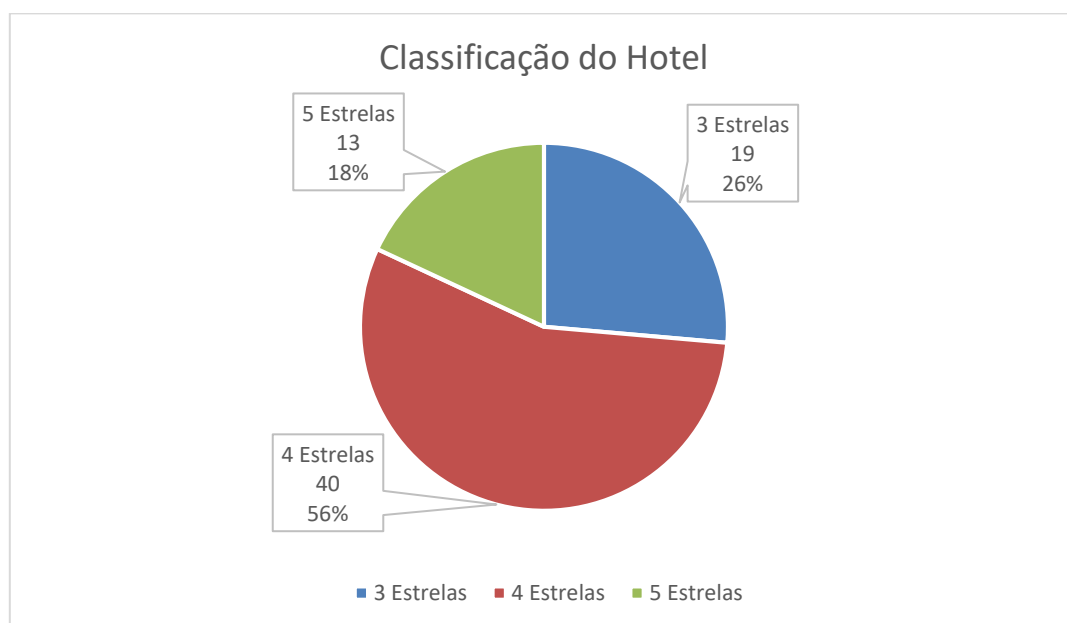
3.2 Resultados

Após uma revisão de toda a literatura da investigação, procedeu-se à aplicação dos questionários enviados para 130 hotéis na Área Metropolitana de Lisboa. Apesar de o questionário ter um carácter anónimo, colocamos uma questão que permitia aos hotéis escreverem os seus nomes. Dos 72 hotéis, apenas três se identificaram: Arribas Hotel (3 estrelas em Sintra), Farol Hotel (5 estrelas em Cascais) e Valverde Hotel (5 estrelas em Lisboa).

Depois de recolhidas todas as informações deste estudo de caso, procedemos à análise:

Dos 72 hotéis que responderam ao questionário, 19 têm a classificação de 3 estrelas, 40 de 4 estrelas e 13 de 5 estrelas. Os hotéis que mais responderam a este questionário foram os com uma classificação de quatro estrelas, como apresenta a Figura 11.

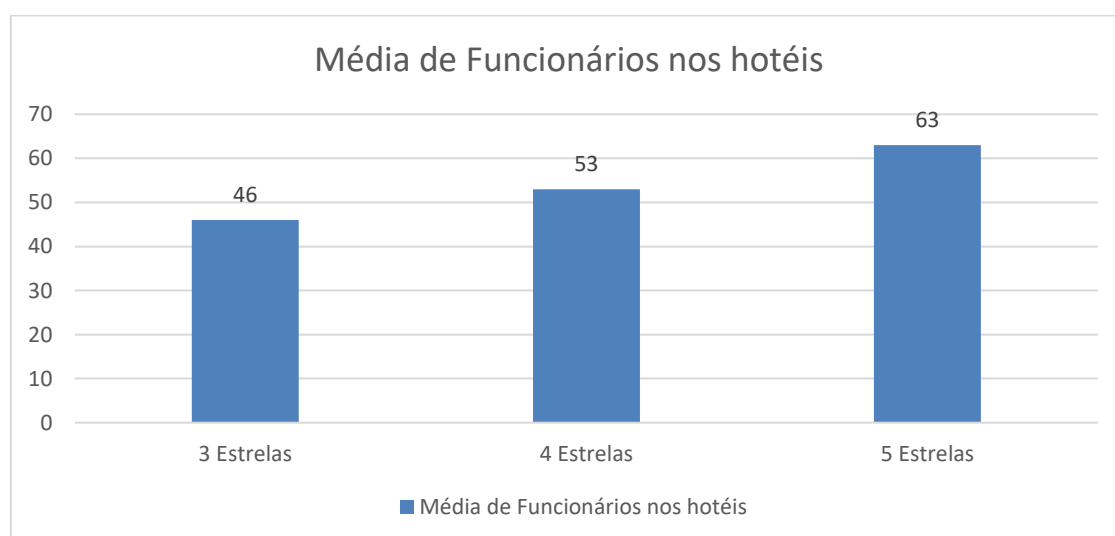
Figura 11: Classificação do hotel



Fonte: CDH AML, 2017

Questionámos a estes 72 hotéis qual era a sua média de hóspedes mensal. A média de hóspedes mensais nos hotéis de 3 estrelas foi de 1331 hóspedes, nos de 4 estrelas de 1643 hóspedes e nos hotéis de 5 estrelas foi de 1842 hóspedes. Para além da média de hóspedes mensais, realizámos ainda uma média de funcionários a trabalhar nos hotéis, que apresentamos na Figura 12.

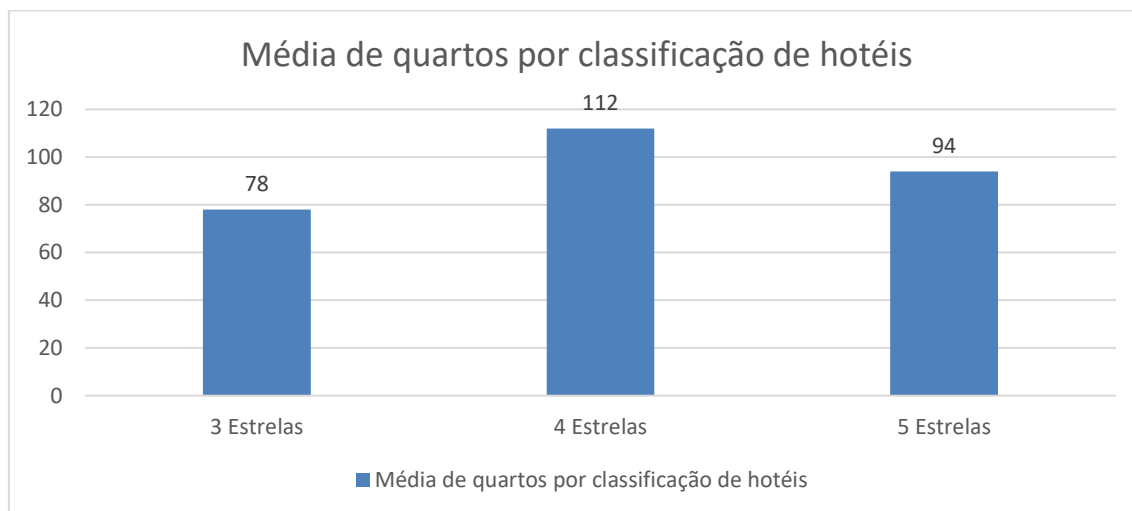
Figura 12: Média de funcionários



Fonte: CDH AML, 2017

Quando questionados sobre o número de quartos existentes dentro das suas estruturas, os hotéis de 3 estrelas têm uma média de 78 quartos, os de quatro estrelas têm uma média de 112 quartos e os hotéis de 5 estrelas apresentam uma média de 94 quartos, conforme podemos observar na figura 13.

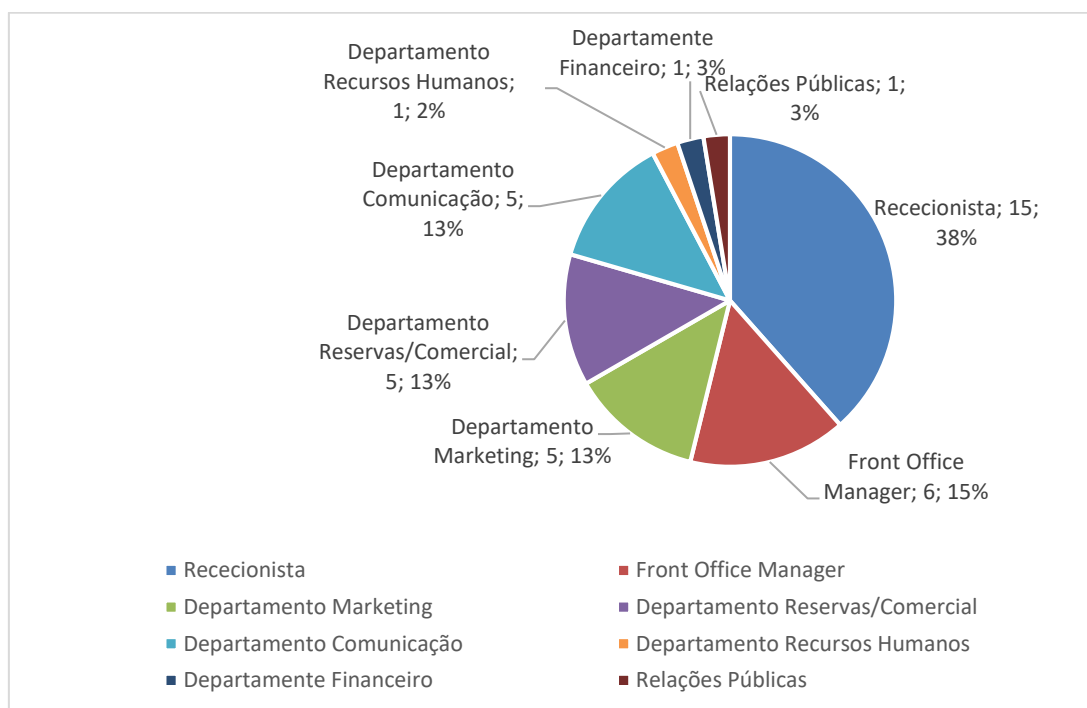
Figura 13: Média de quartos por classificação



Fonte: CDH AML, 2017

Para podermos ter um controle da pessoa que nos estava a responder ao questionário, quisemos saber qual a função da pessoa e analisámos que 15 dos que responderam eram rececionistas, 6 do Front Office Manager (1 destes 6 era Assistant Front Office Manager), 33 faziam parte da Administração e/ou eram gestores e 18 trabalhavam no Departamento de Marketing/Comercial, Comunicação, Financeiro, Recursos Humanos e de Reservas – Figura 14.

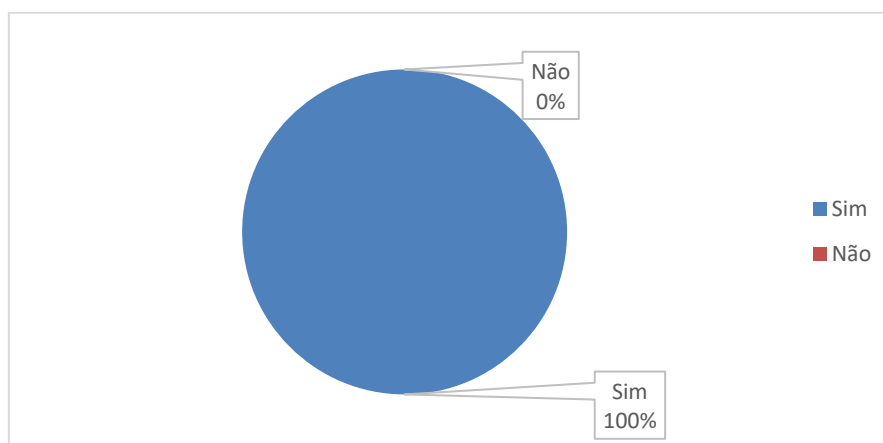
Figura 14: Funções das pessoas que responderam ao questionário dentro do hotel



Fonte: CDH AML, 2017

Conforme os dados recolhidos, todos os hotéis conhecem pelo menos um hotel que já tenha passado por uma crise, significando isto que o tema das crises na hotelaria não lhes é desconhecido (Figura 15).

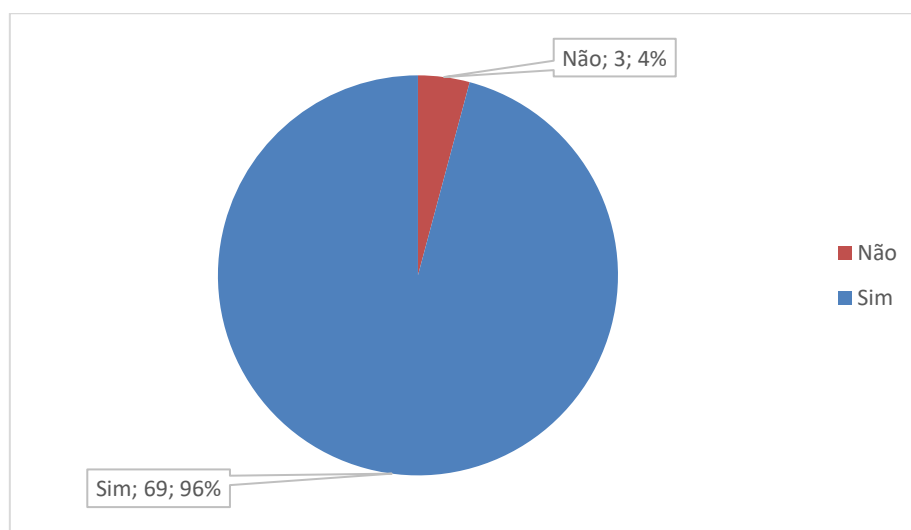
Figura 15: Conhecimento de alguma crise numa estrutura hoteleira



Fonte: CDH AML, 2017

A maioria dos hotéis considera que o tema da gestão de crises é uma preocupação, ou seja, 96% dos hotéis afirmaram que sim é uma preocupação e apenas 4% destes hotéis responderam que não – Figura 16.

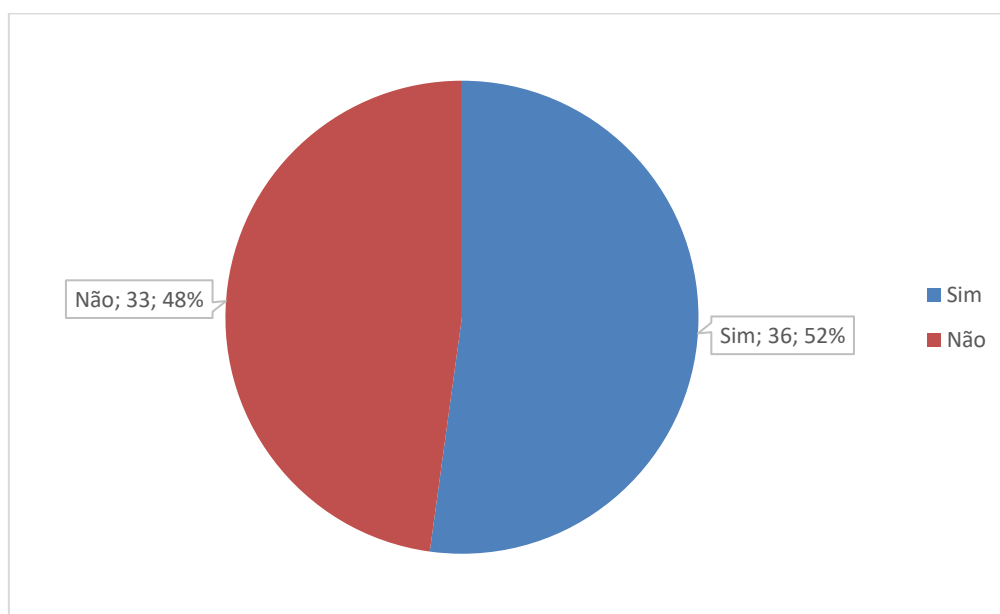
Figura 16: Preocupação com a gestão de crises



Fonte: CDH AML, 2017

Como apresentamos na Figura 17, destes 69 hotéis que responderam que sim (96%), apenas 36 hotéis que equivale a 52%, têm preparado no seu hotel um plano de crises como prevenção e 33 destes hotéis que equivalem 48%, afirmam não ter um plano de crises. Analisando estas duas perguntas, tiramos uma das primeiras conclusões: apesar de considerarem que o tema da gestão de crises é importante para os hotéis, metade dos hotéis ainda não tem preparado um plano de prevenção de crises.

Figura 17: Existência de um plano de crises como prevenção



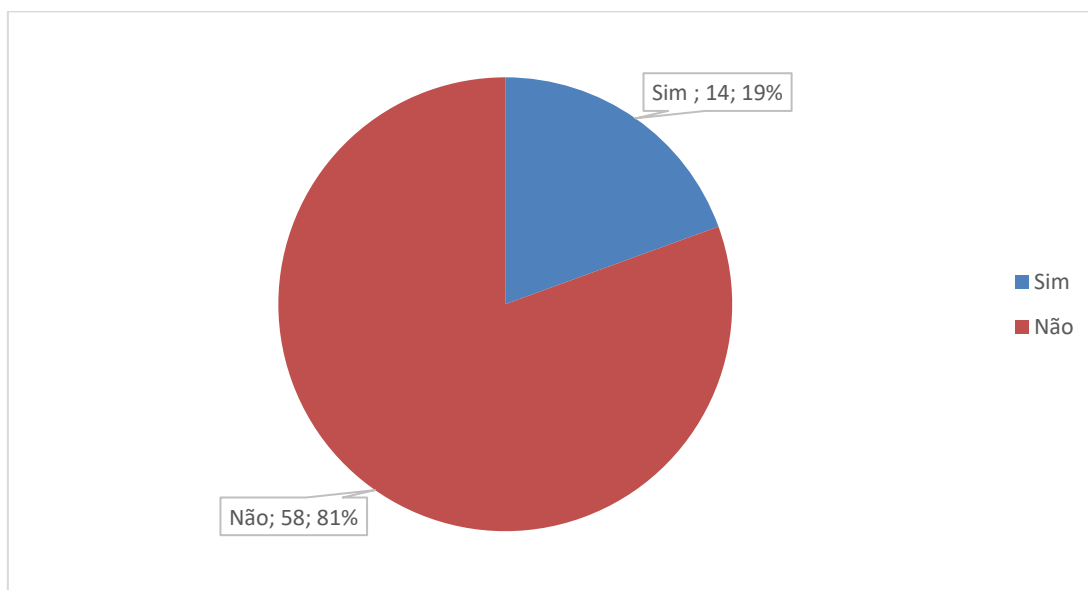
Fonte: CDH AML, 2017

Dos 3 hotéis que responderam que a crise não era uma preocupação para os seus hotéis, 2 não têm um plano de crises como prevenção e apenas um hotel tem esse plano estruturado. Estes resultados demonstram que mais de metade dos hotéis que estão preocupados com o tema apenas metade tem um plano de crises preparado para qualquer evento inesperado.

Foi ainda possível recolher destes dados que 19% dos hotéis, que equivale a 14 hotéis, responderam que existia um gabinete de relações públicas e 81% (58 hotéis) responderam que não existia nenhum gabinete (Figura 18).

Caso os hotéis respondessem afirmativamente a esta questão, deveriam indicar de que forma era composto este gabinete. Dos 14 hotéis, 43% indicaram que era gerido por uma pessoa (6 hotéis) e 57% (8 hotéis) responderam que era gerido por uma equipa, como podemos observar na Figura 19. Entende-se assim que mais de metade dos hotéis (81%) não trabalha com um gabinete de relações.

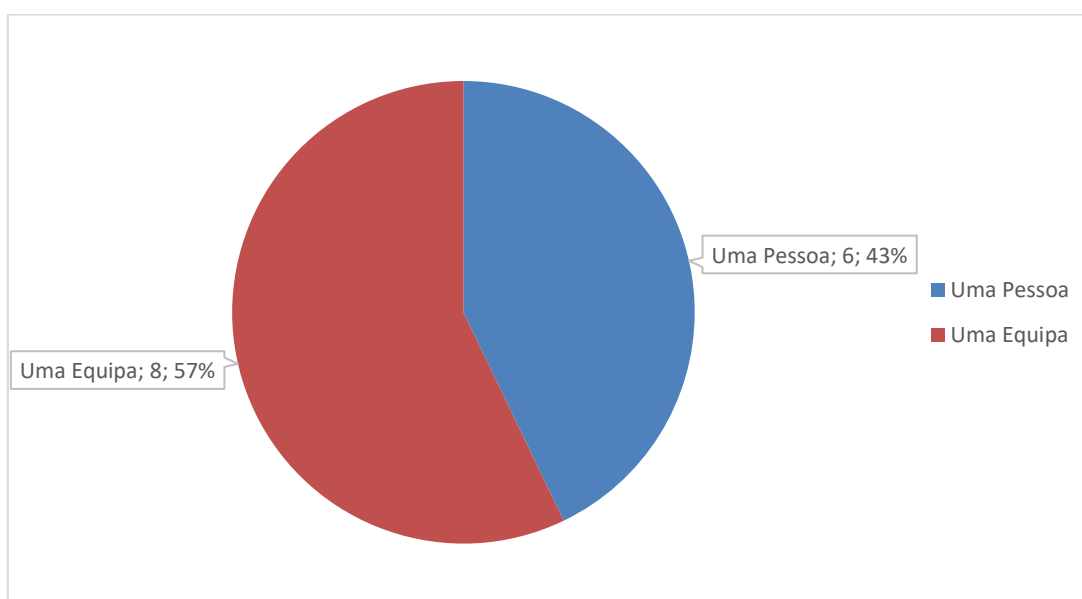
Figura 18: Existência de um relações públicas no hotel



Fonte: CDH AML, 2017

Podemos ainda concluir que dos 58 hotéis que não têm um relações públicas, 23 hotéis não têm também um plano de crises preparado.

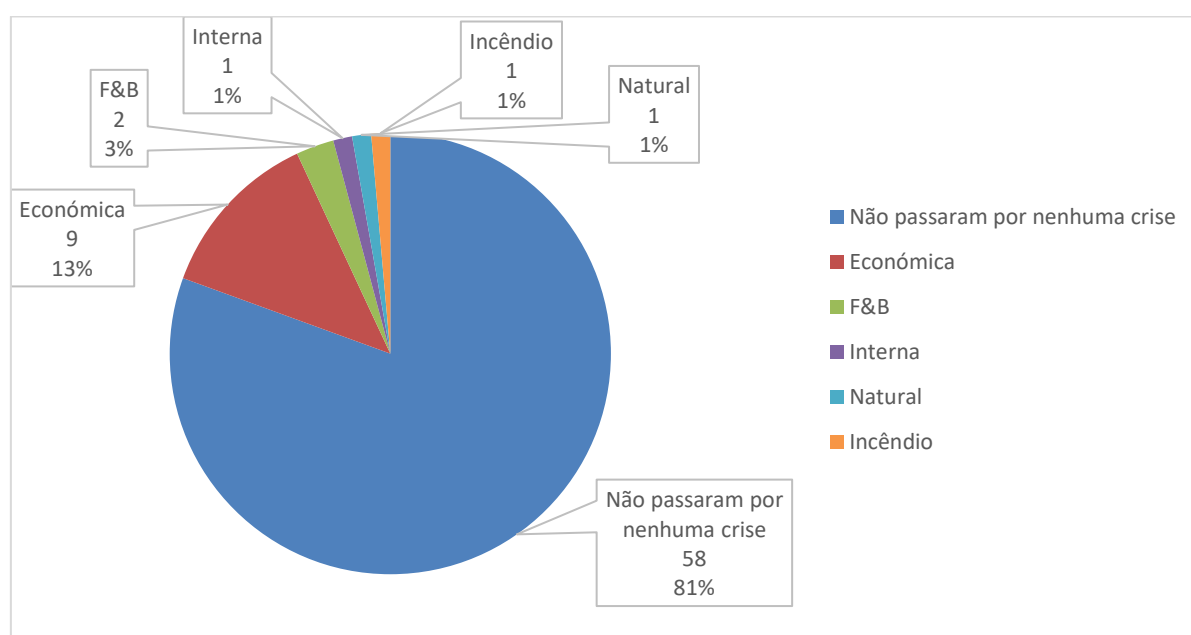
Figura 19: Gestão do gabinete de relações públicas



Fonte: CDH AML, 2017

A Figura 20 permite-nos perceber que 81% dos hotéis responderam que não passaram por nenhuma crise, 13% responderam que já passaram por uma crise económica, 3% já passaram por uma crise relacionada com o F&B, 1% respondeu que passou por uma crise interna (fraca comunicação interna), 1% passou por uma catástrofe natural e ainda 1% dos hotéis passou por um incêndio.

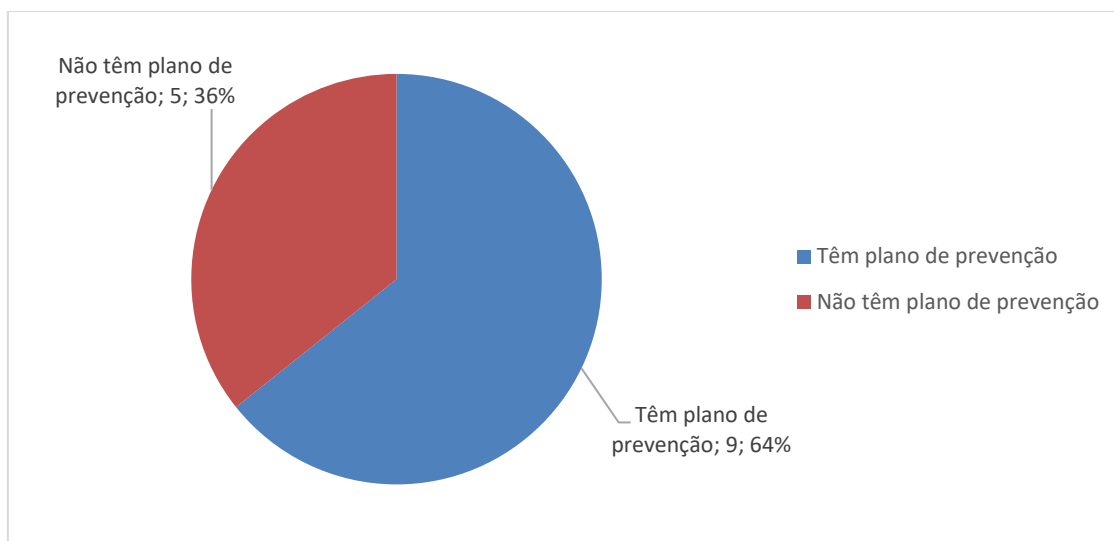
Figura 20: Crises existentes nos hotéis



Fonte: CDH AML, 2017

Dos 14 hotéis que passaram por uma crise, 9 têm um planeamento de crises internamente e 5 não têm. Analisando ao pormenor, 64% dos hotéis que têm um plano de crises, apenas 2 apresentam um gabinete de relações públicas, significando que os restantes (7 hotéis) não têm um gabinete de relações públicas (Figura 21).

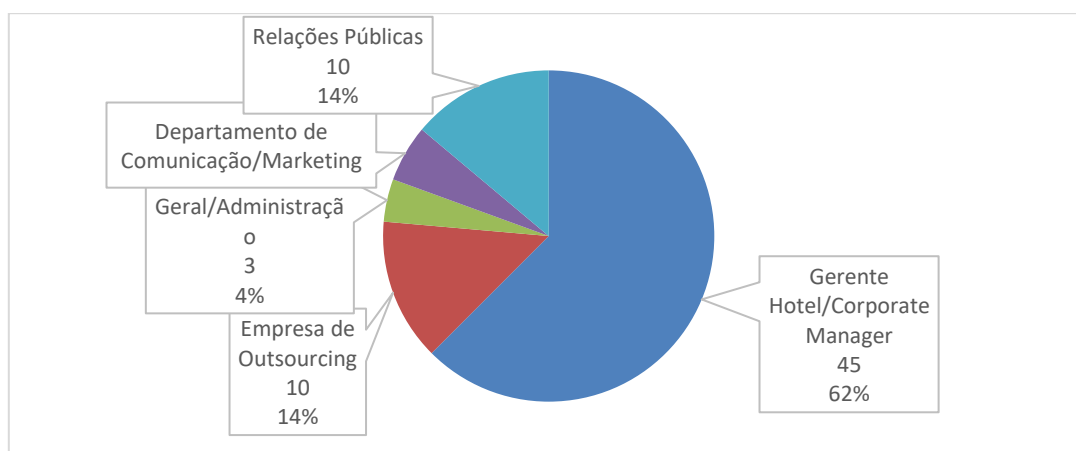
Figura 21: Relação entre os hotéis que passaram por uma crise e que têm ao mesmo tempo um plano de prevenção



Fonte: CDH AML, 2017

Percebemos através da Figura 22 que 62% dos hotéis utiliza o gerente do hotel/*corporate manager* para ser o seu intermediário com os *media*, 14% confirmam que é uma empresa de *outsourcing*, 4% têm o diretor geral/administração como intermediário, 6% responderam que é o departamento de comunicação/marketing e por último 14% responderam que são as relações públicas que tratam de entrar em contato com os *media*.

Figura 22: Intermediário entre o hotel e os media

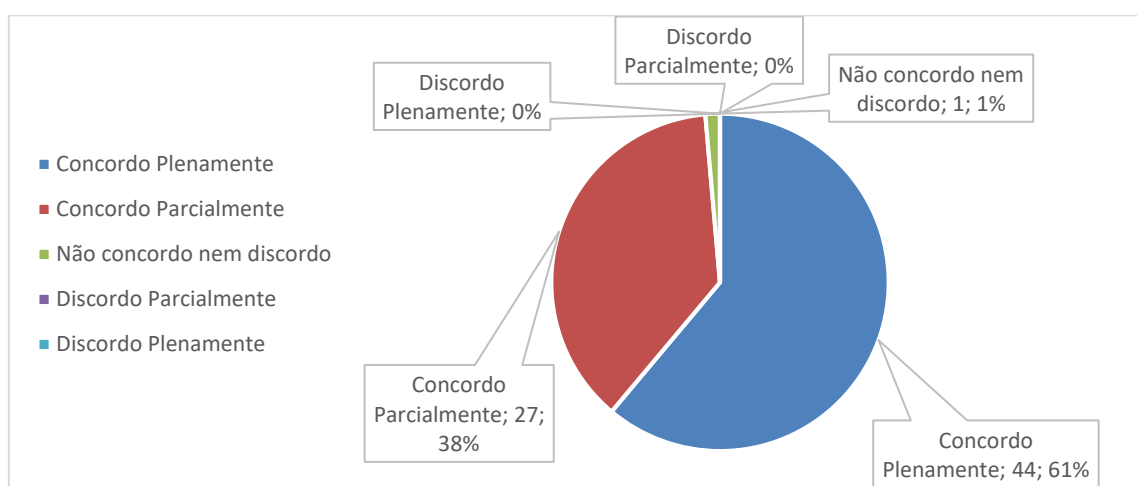


Fonte: CDH AML, 2017

Dos hotéis 14 hotéis que têm um gabinete de relações públicas, verificámos que apenas 10 utilizam esta função para ser intermediário com os *media*.

Quando inquiridos sobre a importância da gestão de crises numa escala de Likert com 7 escalas, 44 hotéis responderam que concordavam plenamente, 27 concordavam parcialmente e 1 respondeu que não concordava nem discordava. Significa isto que nenhum hotel respondeu às escalas “Discordo Parcialmente” e “Discordo Plenamente” (Figura 23).

Figura 23: Importância da gestão de crises para o hotel



Fonte: CDH AML, 2017

A pergunta nove do questionário estava dividida em duas partes. Os hotéis tinham sete afirmações e deviam responder de acordo com: a relevância do tema e o seu nível de aplicação dentro do hotel. Esta questão foi construída com uma Escala de Likert, onde as respostas eram:

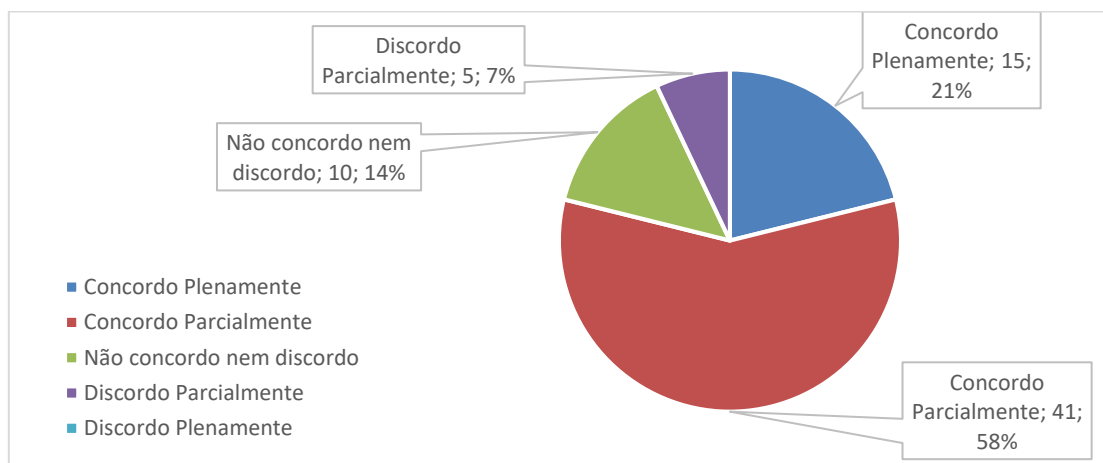
- 1 - Concorde Plenamente/É sempre aplicado no meu hotel”;
- 2- Concorde Parcialmente/É aplicado várias vezes no meu hotel;
- 3- Não concordo nem discordo/É aplicado em algumas situações no meu hotel”;
- 4- Discordo Parcialmente/Raramente é aplicado no meu hotel”
- 5- Discordo Plenamente/Nunca é aplicado no meu hotel.

As afirmações apresentadas no questionário foram as seguintes:

- Afirmação 1 - "Um Relações Públicas é fundamental dentro de uma estrutura hoteleira";
- Afirmação 2 - "Enquadramento de um Plano de Gestão de Crises na Estratégia do Hotel.";
- Afirmação 3 - "Desenvolvimento de uma estratégia operativa virada para a gestão de crises.";
- Afirmação 4 - "Planeamento da comunicação para eventos inesperados.";
- Afirmação 5 - "Formação em gestão de crises para os colaboradores do seu hotel.";
- Afirmação 6 - "Preparação de suportes internos de comunicação para os hóspedes no caso de existir uma necessidade de explicação em como agir em contexto de crise.";
- Afirmação 7 - "Reuniões mensais ou trimestrais entre chefias e o responsável da gestão de crises do hotel."

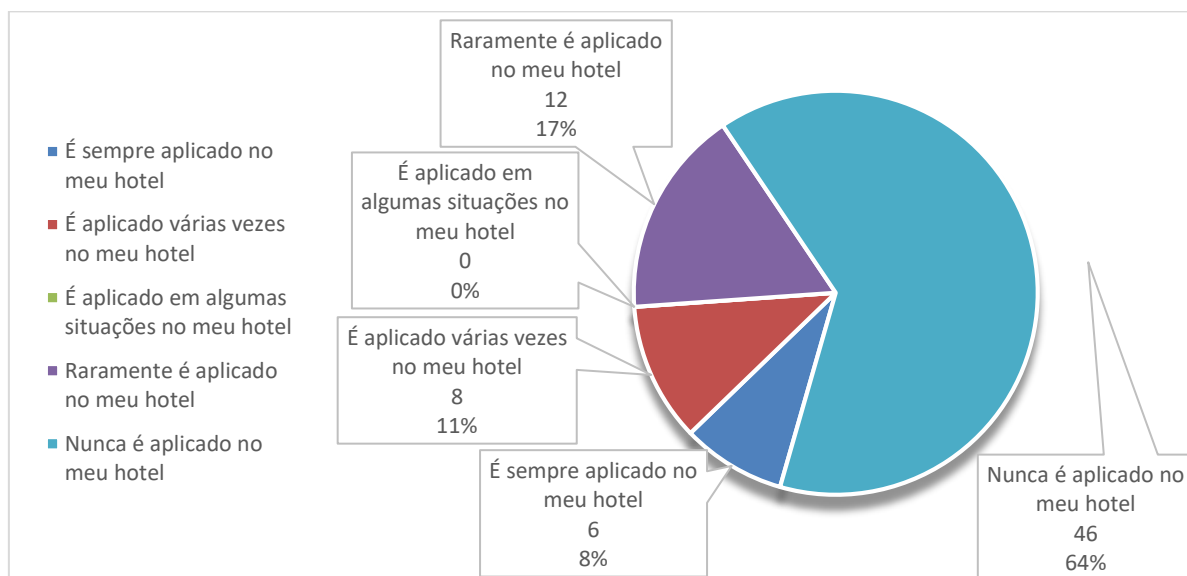
Observando a figura 24 e a figura 25, na relevância do tema da afirmação 1, 21% responderam que concordavam plenamente com a afirmação, 58% concordaram parcialmente, 14% não concordam nem discordam e 7% discordam parcialmente. Em relação ao nível de implementação nos seus hotéis, 6 responderam que é sempre aplicado nos seus hotéis, 8 que é aplicado várias vezes, 12 responderam que raramente é aplicado no hotel e 46 responderam que nunca é aplicado nos seus hotéis.

Figura 24: Relevância do tema para a afirmação 1



Fonte: CDH AML, 2017

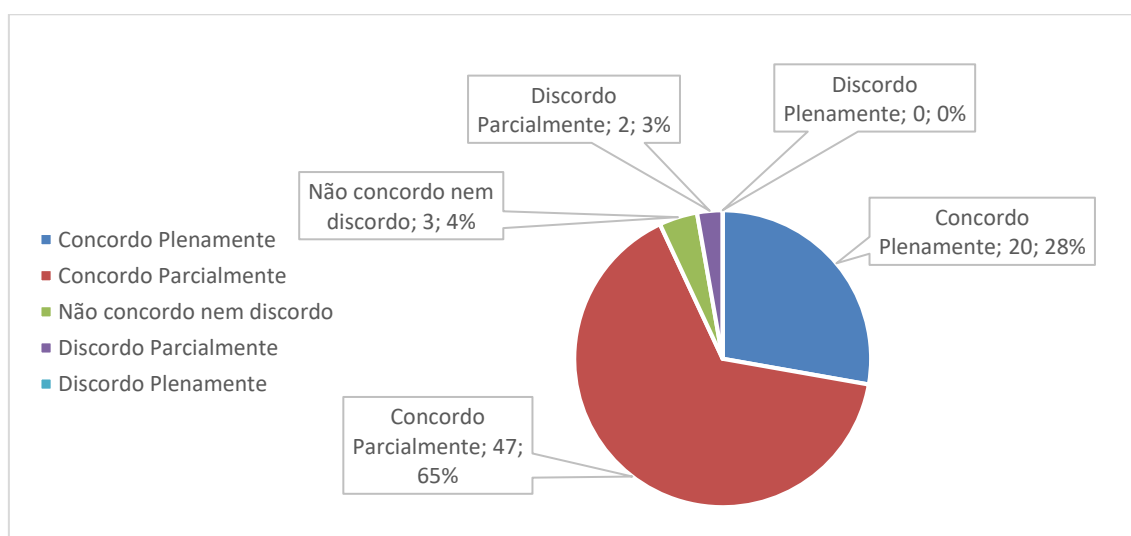
Figura 25: Nível de implementação para os hotéis da afirmação 1



Fonte: CDH AML, 2017

Conforme observamos na figura 26, relativamente à afirmação 2 e à relevância do tema para os hotéis, 28% concorda plenamente, 65% concorda parcialmente, 4% não concorda nem discorda e 3% discorda parcialmente.

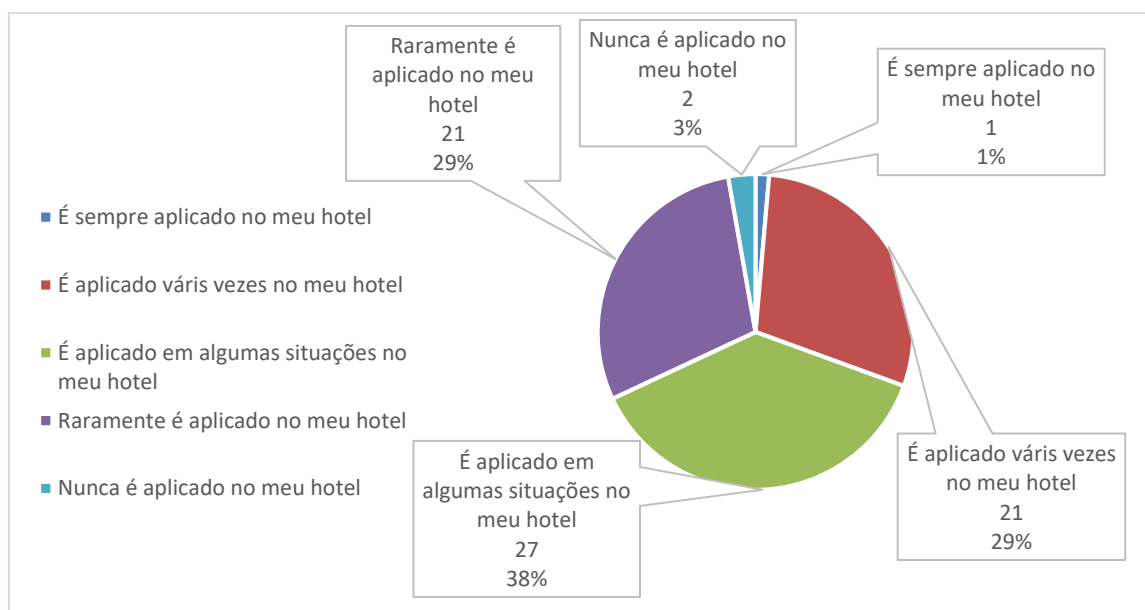
Figura 26: Relevância do tema para a afirmação 2



Fonte: CDH AML, 2017

Já na figura 27 verificamos a aplicação desta afirmação nos hotéis e verificámos que, apenas 1% destes hotéis aplica sempre esta afirmação, 29% aplicam várias vezes, 38% aplicam apenas algumas vezes nos seus hotéis, 29% raramente aplicavam nos seus hotéis e apenas 3% hotéis nunca aplicavam nos seus hotéis.

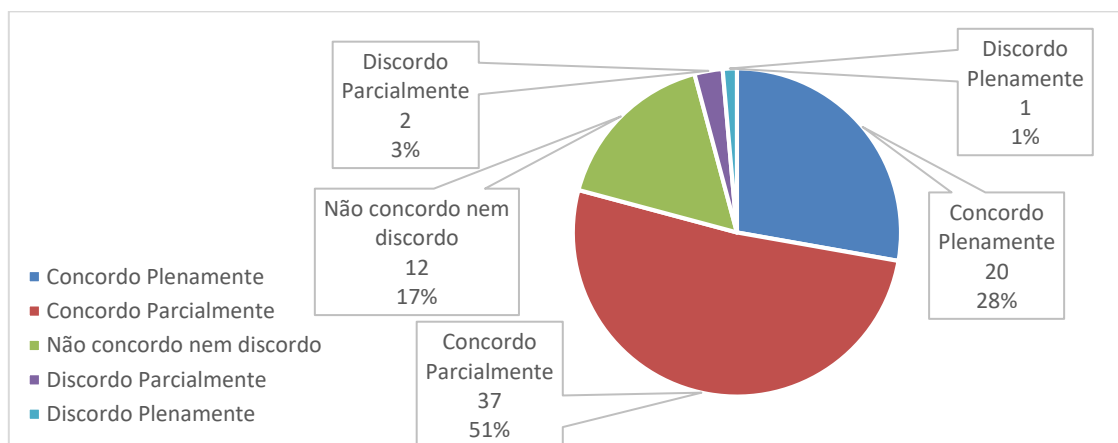
Figura 27: Nível de implementação para os hotéis da afirmação 2



Fonte: CDH AML, 2017

Quando questionados sobre o Desenvolvimento de uma estratégia operativa virada para a gestão de crises, 28% concorda plenamente com a afirmação, 51% concorda parcialmente, 17% não concorda nem discorda, 3% discorda parcialmente e apenas 1% discorda plenamente – Figura 28.

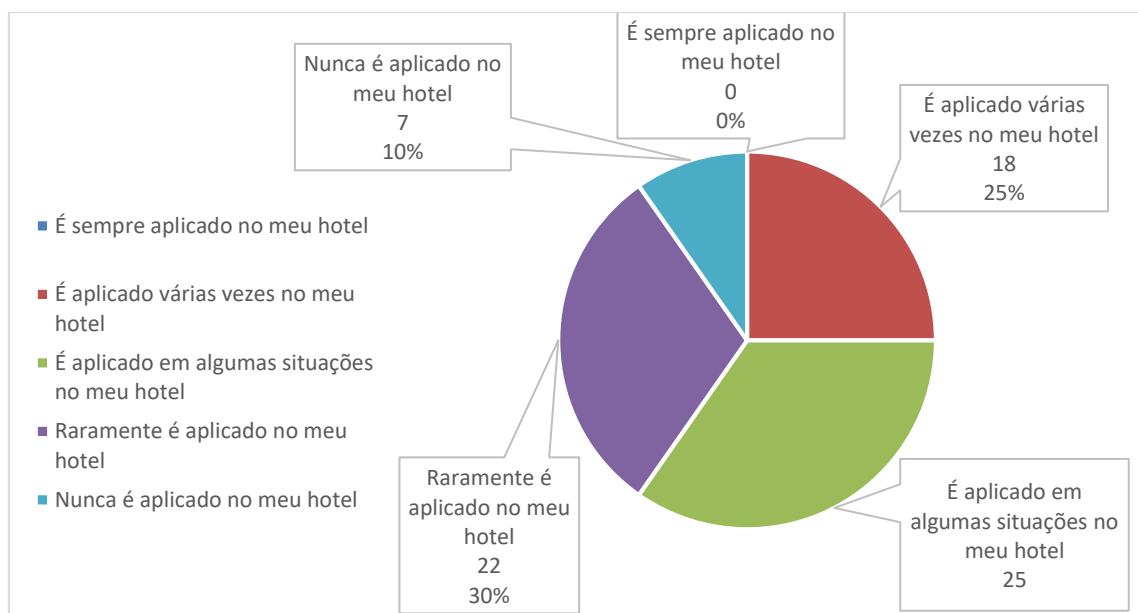
Figura 28: Relevância do tema para a afirmação 3



Fonte: CDH AML, 2017

Relativamente ao nível de implementação desta afirmação, observando a figura 29, verificamos que 35% dos hotéis aplicam em algumas situações, 30% raramente aplicam, 25% aplicam várias vezes e 10% nunca aplicam dentro das suas estruturas. Nenhum hotel aplica sempre esta afirmação.

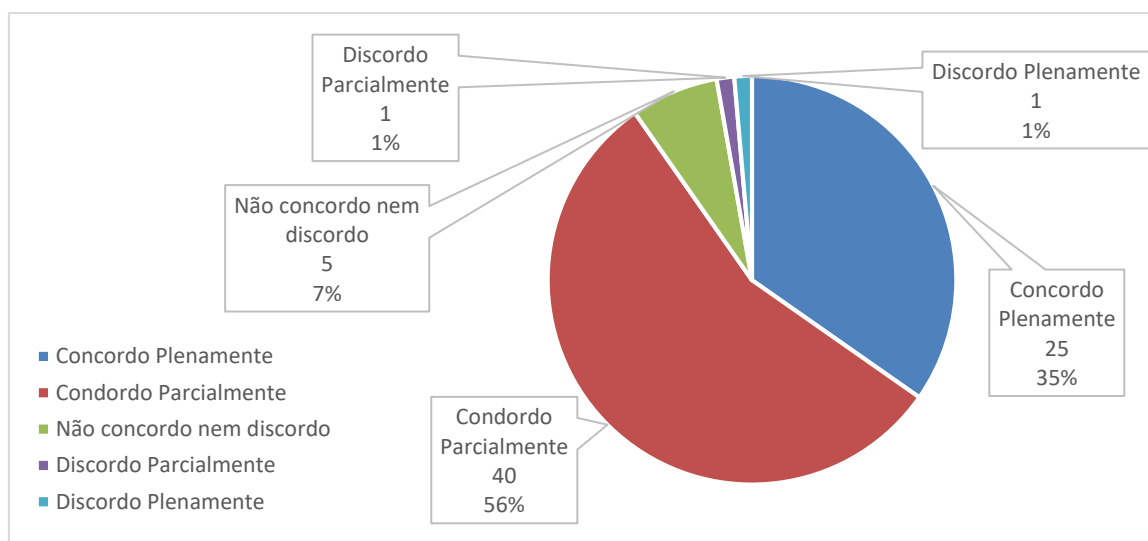
Figura 29: Nível de implementação para os hotéis da afirmação 3



Fonte: CDH AML, 2017

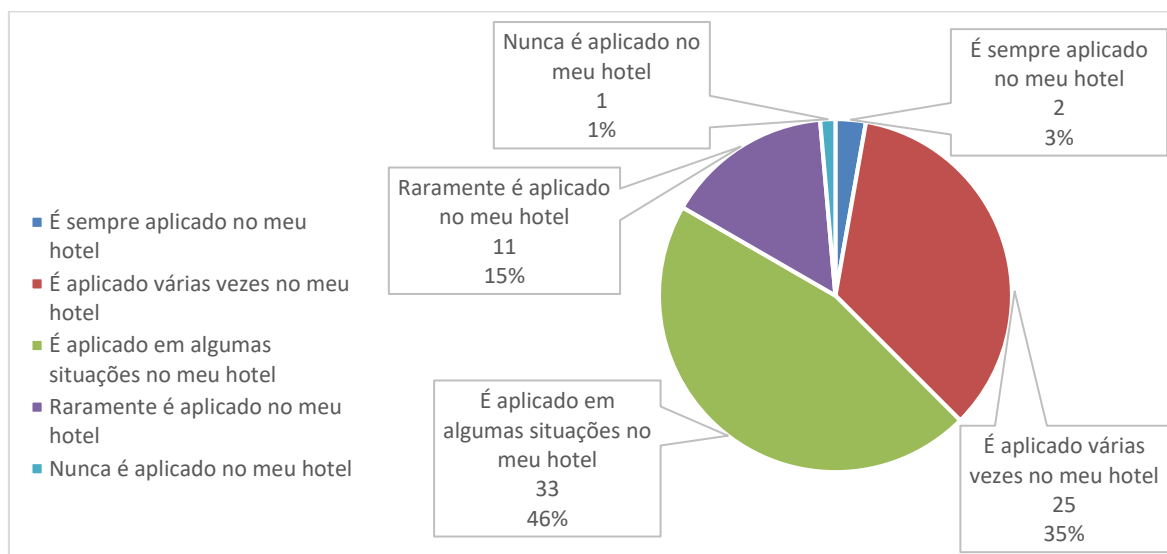
Conforme podemos verificar na figura 30, mais de metade dos hotéis (56%) concorda parcialmente com o planeamento da comunicação para eventos inesperados. Os restantes, 35% concorda plenamente, 7% não concorda nem discorda com a afirmação e 2% discordam. Em relação ao nível de implementação nos hotéis, 46% aplica apenas em algumas situações, 35% aplica várias vezes, 3% aplica sempre e 1% nunca aplica este planeamento nos seus hotéis – Figura 31.

Figura 30: Relevância do tema para a afirmação 4



Fonte: CDH AML, 2017

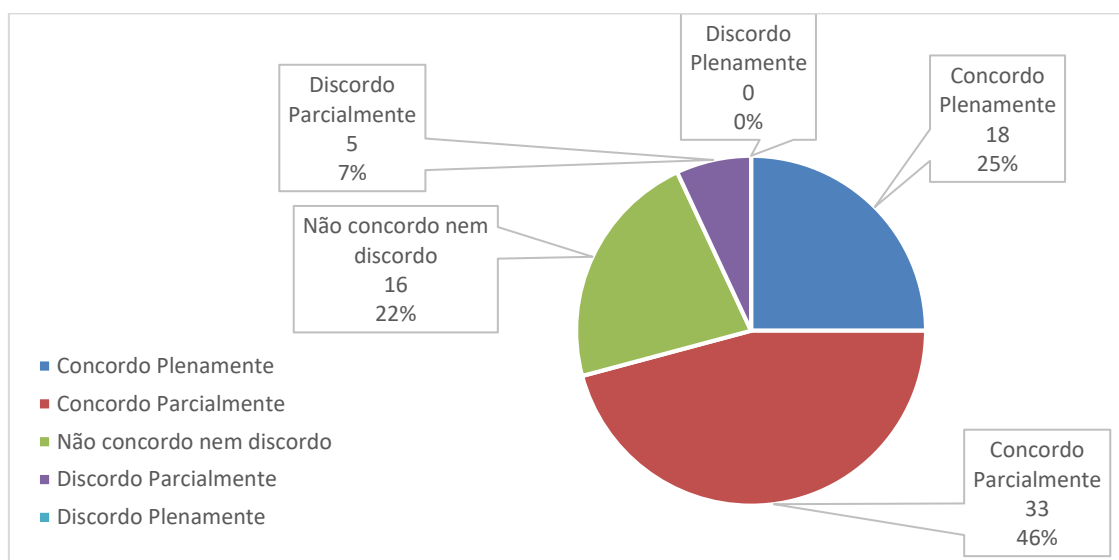
Figura 31: Nível de implementação para os hotéis da afirmação 4



Fonte: CDH AML, 2017

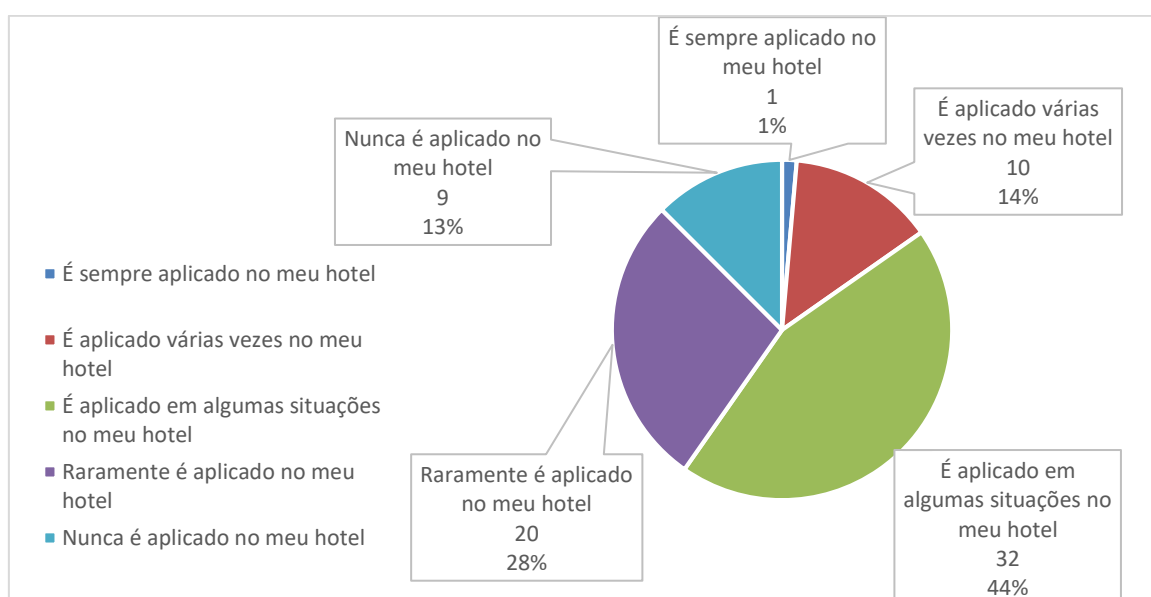
Observando a figura 32, 46% concorda parcialmente que deve existir formação na gestão de crises para os colaboradores do hotel, 25% concorda plenamente, 22% não concorda nem discorda e 7% discorda parcialmente. Quanto ao nível de implementação, 44% aplica a formação para a gestão de crises apenas em algumas situações, 28% raramente aplica, 14% aplica várias vezes, 13% nunca aplica e apenas 1% aplica sempre no seu hotel – Figura 33.

Figura 32: Relevância do tema para a afirmação 5



Fonte: CDH AML, 2017

Figura 33: Nível de implementação para os hotéis da afirmação 5

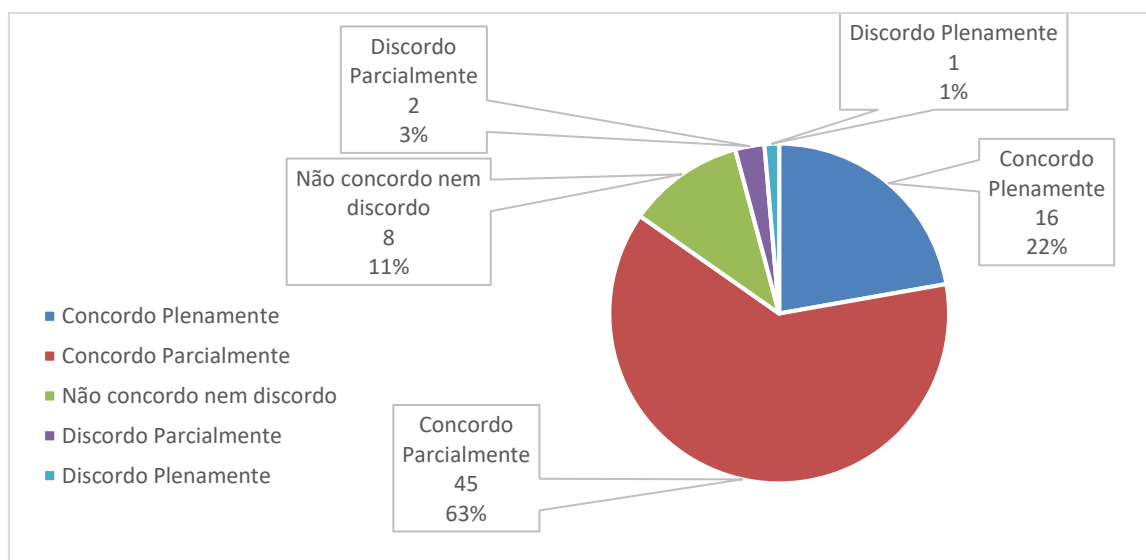


Fonte: CDH AML, 2017

Conforme observamos na figura 34, 63% concordam parcialmente com a preparação de suportes internos para os hóspedes nos hotéis, 22% concorda plenamente, 11% não concorda nem discorda, 3% discorda parcialmente e 1% discorda plenamente. Esta preparação de suportes para hóspedes num contexto de crises é sempre aplicado

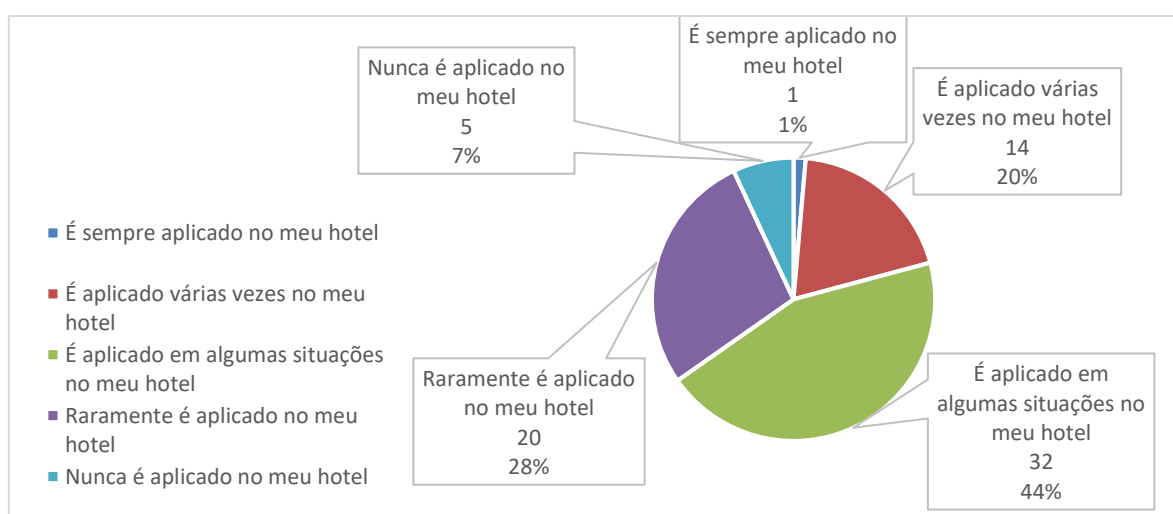
apenas por 1 hotel (1%). Os restantes hotéis, 44% aplica em apenas algumas situações, 28% raramente aplica, 20% aplica várias vezes estes suportes e 7% que equivale a 7 hotéis nunca aplica estes suportes internos caso exista um contexto de crise para os seus hóspedes – Figura 35.

Figura 34: Relevância do tema para a afirmação 6



Fonte: CDH AML, 2017

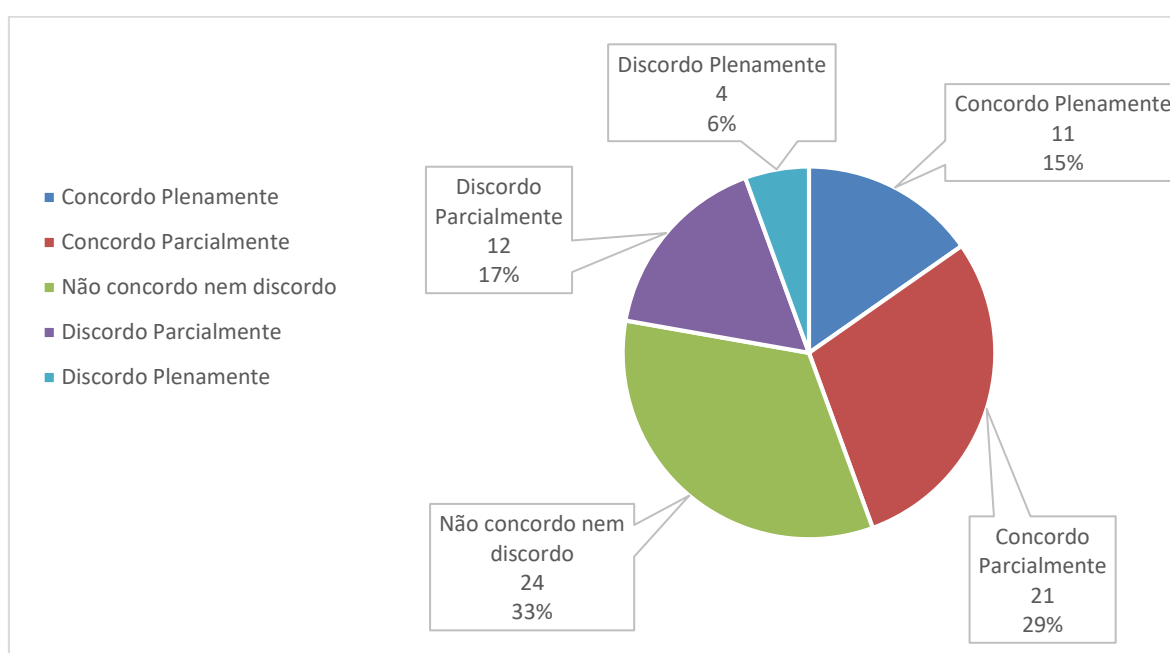
Figura 35: Nível de implementação para os hotéis da afirmação 6



Fonte: CDH AML, 2017

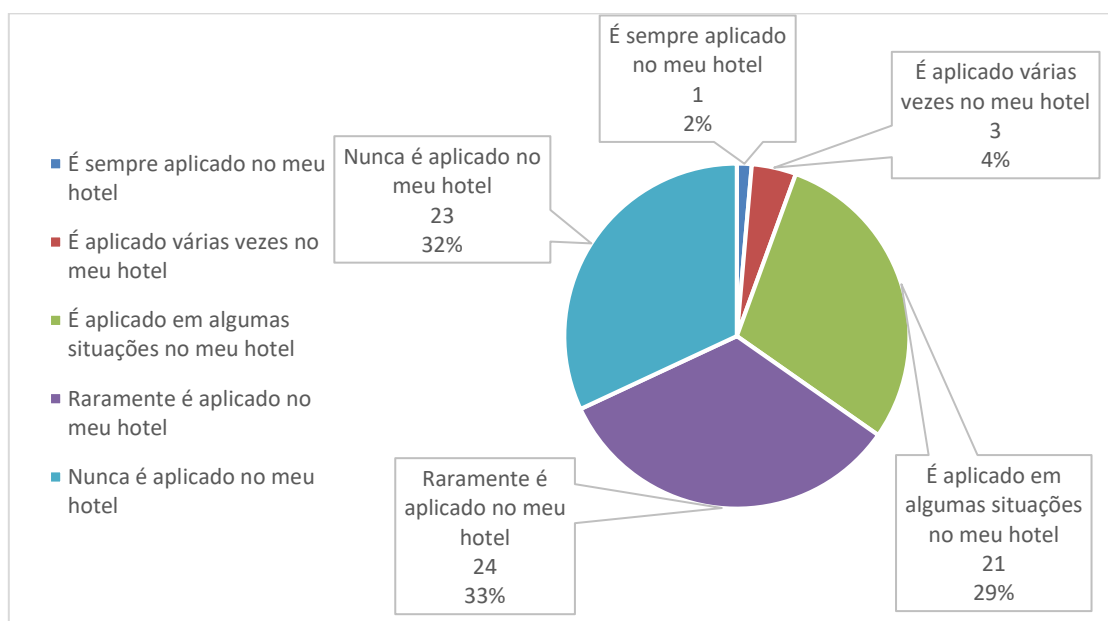
Ao serem questionados sobre a relevância de reuniões mensais/trimestrais entre chefias e o responsável da gestão de crises, 33% não concordou nem discordou, 29% concordou parcialmente, 17% discordou parcialmente, 15% concordou plenamente e 6% discordou plenamente (figura 36). Quanto ao seu nível de implementação, através da figura 37 verificamos que 33% raramente aplicam estas reuniões nos seus hotéis, 32% nunca aplicam, 29% aplicam em algumas situações, 4% aplica várias vezes e 2% aplicam sempre.

Figura 36: Relevância do tema para a afirmação 7



Fonte: CDH AML, 2017

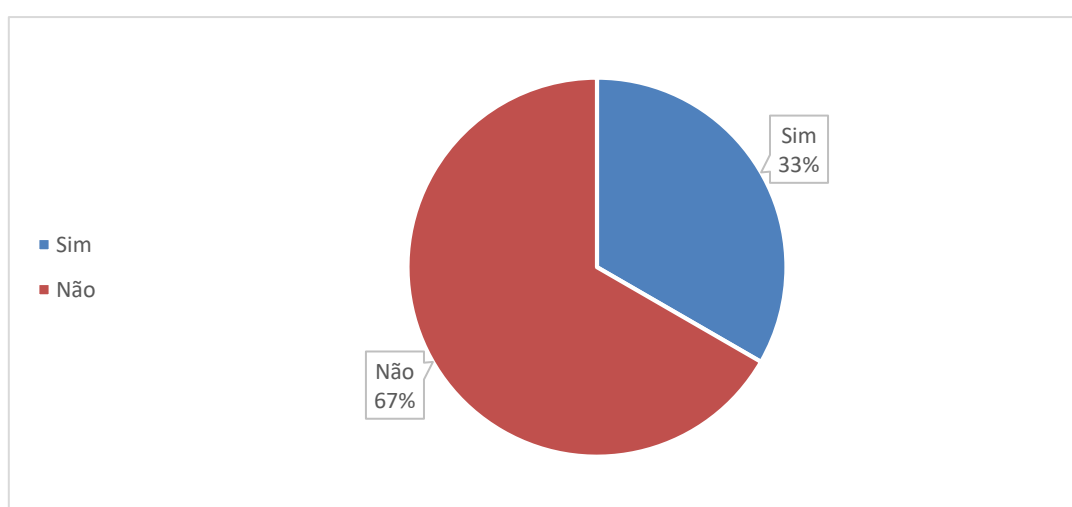
Figura 37: Nível de implementação para os hotéis da afirmação 7



Fonte: CDH AML, 2017

Para finalizar a análise dos resultados, os hotéis foram inquiridos sobre a existência de um plano global de gestão de crises na ótica do destino e das associações empresariais, onde 24 indicaram que tinham esse plano e 48 responderam que não tinham esse plano estruturado (Figura 38).

Figura 38: Existência de um plano global de crises na ótica do destino e das associações empresariais



Fonte: CDH AML, 2017

3.3 Análise e Discussão das Hipóteses de Investigação

Após a análise dos resultados recolhidos do questionário, é necessário concluir-se de uma forma geral sobre as informações retiradas. Para além de uma análise geral, é importante fazer-se a verificação e/ou ocultação das hipóteses criadas no Capítulo I.

Dos 72 hotéis que responderam ao questionário, a maior percentagem de resposta foram os de 4 estrelas (56%). Todos os hotéis tinham conhecimento de que pelo menos uma estrutura hoteleira já tenha passado por uma crise e mais de metade (96%) destes hotéis estavam preocupados com o tema da gestão de crises e desastres. Destes 96% apenas 36 hotéis tinham um plano de crises preparado, ou seja, 33 hotéis não tinham um plano de crises preparado. O fato de estarem preocupados com o tema “gestão de crises e desastres” mas ao mesmo tempo não terem preparado um plano, demonstra que necessitam de estabelecer uma equipa e/ou nomear uma pessoa que possa gerir situações inesperadas e que podem causar problemas à estrutura hoteleira. Ao serem questionados se já tinham passado por uma crise, maior parte dos hotéis não passou por nenhuma (58 hotéis) e 14 já passaram por pelo menos uma crise. Para além disto, foi possível realiza-se uma relação entre os hotéis que passaram por uma crise e que têm ao mesmo tempo um plano de prevenção no seu hotel e verificou-se que destes hotéis a maioria tinha um plano de crises estruturado. Isto significa, que o plano aplicado nestes hotéis está mal gerido e necessita de um desenvolvimento e reestruturação.

Apenas 14 hotéis têm um gabinete de relações públicas, significando isto que os restantes 58 hotéis não têm este profissional nas suas instalações. Dos hotéis que têm um RP a trabalhar, 6 admitiram que este gabinete é apenas gerido por uma pessoa e 8 hotéis afirmam que é gerido por uma equipa. É importante concluir que destes 58 hotéis, 23 não têm um plano de crises preparado, ou seja, mais uma vez, foca-se aqui a necessidade da existência de uma pessoa que possa comunicar e gerir a criação e desenvolvimento de um plano de crises nos hotéis. Outra questão interessante é o fato destes 14 hotéis que possuem um RP, apenas 10 utilizarem este profissional como intermediário na relação com os *media*.

Mais de metade dos hotéis (79%) concordou que um RP é fundamental dentro de uma estrutura hoteleira, mas apenas 8% confirmou que aplicam sempre esta afirmação dentro dos seus hotéis. Relativamente ao enquadramento de um plano de gestão de crises na estratégia dos hotéis, 67 hotéis concordaram com a afirmação, mas quando foram confrontados com o nível de implementação nos seus hotéis, apenas 1 hotel

respondeu que aplica sempre esta afirmação no seu hotel. Isto demonstra que apesar da preocupação e conhecimento da importância do tema das crises e desastres nos hotéis, ainda não existem muitos hotéis a colocar a gestão de crises nas estratégias dos seus hotéis, podendo isto estar relacionado com o fato de muitos hotéis não terem no seu hotel um plano de gestão de crises estruturado.

No planeamento da comunicação em eventos inesperados, 65 hotéis concordam que é um tema relevante, mas mais uma vez a percentagem de hotéis que aplica sempre esta afirmação é muito baixa – 3%. O planeamento da comunicação em eventos inesperados é aplicado em algumas situações em 33 hotéis na Área Metropolitana de Lisboa. A formação dos recursos humanos dentro dos hotéis é importante para que estas organizações possam ter sempre os seus funcionários atentos e ativos nas atividades do hotel. Dos 72 hotéis, 51 hotéis concorda que é importante a existência de formação em gestão de crises para os seus colaboradores. No entanto, na aplicabilidade verificamos que apenas um hotel aplica sempre isto no seu hotel. Os restantes aplicam em algumas situações (44%) ou raramente aplicam (28%). Confrontados com a afirmação sobre reuniões mensais ou trimestrais entre chefias e o(s) responsável(eis) da gestão de crises no hotel, 33% respondeu que não concordava nem discordava, revelando assim que não é preocupante caso isto não aconteça nas suas estruturas. Já no nível de implementação, 33% raramente aplica esta afirmação e 32% nunca aplica, significando isto que consideram que estas reuniões não são urgentes nem significativas para o desenvolvimento da estrutura hoteleira.

Assim, é possível avaliarmos e explicarmos as hipóteses criadas anteriormente:

H1: As crises e desastres são temas preocupantes para os hotéis na Área Metropolitana de Lisboa.

Após uma validação das respostas aos questionários realizados pelos hotéis de três, quatro e cinco estrelas da Área Metropolitana de Lisboa, verificámos que esta hipótese se verifica, pois são temas que preocupam estas estruturas hoteleiras. Para além de conhecerem alguns hotéis que já tenham passado por uma crise, sabem que é importante desenvolverem um plano de gestão de crises e isso demonstra a preocupação que têm com os temas em questão.

H2: Nos hotéis da Área Metropolitana de Lisboa, o papel do RP dentro de um hotel ainda não está bem definido ao nível das suas funções.

Esta hipótese também se verificou ao longo da análise de resultados dos questionários, pois dos hotéis que têm um RP, poucos são os que utilizam este profissional para solucionar e desenvolver relações com os *media* quando estão perante uma situação problemática. Poderá existir aqui um desconhecimento do papel que um RP pode ter dentro de uma estrutura hoteleira, fazendo assim que muitos hotéis na Área Metropolitana de Lisboa optem por não ter uma equipa e/ou uma pessoa que possa gerir este gabinete.

H3: As RP são importantes num hotel para estabelecer ligações de comunicação entre o mesmo e os seus públicos.

A maioria dos hotéis não possui um RP, como já foi referido. O fato de existirem 56 hotéis em 72 que concordam que um RP é fundamental dentro de uma estrutura hoteleira faz-nos entender que os hotéis consideram que estes profissionais são importantes na vida ativa de um hotel, revelando assim que esta hipótese se verifica no estudo de caso. Apesar de considerarem importantes, a maior parte dos hotéis não tem este profissional nas suas estruturas hoteleiras.

H4: Nem todos os hotéis na Área Metropolitana de Lisboa estão preparados para uma crise.

Ao longo de toda a investigação verificámos que o planeamento de crises e desastres é essencial para prevenir que os problemas se alastrem por toda a organização. Esta hipótese confirma-se pois dos 72 hotéis inquiridos, 33 não têm um plano de crises de prevenção estruturado, ou seja, metade dos hotéis não está preparado para enfrentar qualquer problema que possa surgir na organização. Para além disto, apenas 22 hotéis aplicam um plano de gestão de crises na estratégia dos seus hotéis, demonstrando uma vez mais que existe uma lacuna entre a preocupação com o tema e a construção de soluções para o mesmo.

H5: Um RP pode ajudar na gestão/coordenação da comunicação de um hotel aquando de uma crise e/ou desastre.

Esta hipótese não se verificou, pois a percentagem de hotéis que têm este profissional nos seus hotéis é baixa, revelando assim que a atividade das RP não está centrada nos hotéis em Lisboa. Mesmo os hotéis que possuem este profissional, não o utilizam para estabelecer um plano e/ou comunicar com os públicos do hotel de forma a informá-los sobre os problemas/soluções que a organização apresenta. As RP acabam por não ter

um papel dentro dos hotéis relativamente à gestão e planeamento de uma crise/desastre.

Capítulo IV – Considerações Finais

Neste último capítulo, abrimos um espaço para refletir e concluir sobre esta investigação. Serão apresentados pontos gerais de forma a facilitar a compreensão de todo o estudo. Os objetivos estabelecidos inicialmente serão respondidos assim como a pergunta de partida da investigação.

4.1 Conclusão

Para finalizar a investigação, é importante verificar se os objetivos propostos no início nos permitem chegar a conclusões relevantes para a investigação, assim como foi feito através das hipóteses criadas.

Com o objetivo principal queríamos compreender se o papel estratégico e as funções de um RP na gestão de crises dentro de um hotel da Área Metropolitana de Lisboa. Para isto, foi necessário primeiro investigar sobre os conceitos em questão, neste caso, o conceito de RP, de crises e desastres. Ao longo de toda a investigação, foi realizada uma análise à importância das RP na hotelaria e do tema das crises e desastres, procurando assim responder a três objetivos desta investigação – “Identificar as funções específicas de um RP num hotel”, “Identificar a importância do papel de um RP dentro de uma estrutura hoteleira” e “Sistematizar o conhecimento das crises nas organizações”. Após entendermos as definições, foi feita uma pesquisa sobre a gestão de crises dentro dos hotéis e a forma como as RP podem ter um papel importante nas estruturas hoteleiras. Aqui procurávamos responder a dois objetivos – “Compreender a imagem e reputação das estruturas hoteleiras com o papel das relações públicas e ainda medir de que forma uma crise poderá ou não mudar a visão crítica de um hóspede na imagem de uma estrutura hoteleira” e “Compreender a importância de os hotéis criarem um plano de gestão de crises que os permita estarem preparados para qualquer incidente que possa surgir”. Para finalizar, implementámos um caso aos hotéis da Área Metropolitana de Lisboa, criando um questionários que nos permitisse responder a todos os objetivos da investigação e às hipóteses criadas. Foi assim possível verificar-se com este estudo quatro das cinco hipóteses criadas.

De uma forma geral, este estudo permitiu-nos verificar que é necessário consciencializar os hotéis da Área Metropolitana de Lisboa relativamente à preparação de um plano de crises e desastres dentro dos seus hotéis, pois apesar de terem conhecimento sobre os

temas, não desenvolvem planos que os possam ajudar futuramente em eventos que possam surgir. Para além disto, o conhecimento sobre o papel de um RP é ainda fraco nestes hotéis, ou seja, sabem que seria interessante e importante terem um profissional de RP a trabalharem nas suas estruturas hoteleiras mas não o fazem. Os hotéis que já têm este profissional nas suas estruturas deveriam definir e organizar melhor a forma como gerem este profissional, pois pode ser aproveitado para o contato com os *media* em eventos inesperados na organização, visto que é um profissional que estabelece ligação e bem-estar entre a organização e os públicos da mesma.

O aumento das crises e desastres ao longo da Europa é notória, o que faz com que os hotéis da Área Metropolitana de Lisboa se devam preparar atempadamente para qualquer situação inesperada que possa acontecer, já para não dizer que atualmente os turistas estão atentos a todo este tipo de pormenores.

4.2 Limitações da Investigação

Esta investigação teve algumas limitações, nomeadamente a dificuldade em encontrar algumas fontes mais recentes sobre as crises e desastres e ainda a dificuldade de resposta dos hotéis na Área Metropolitana de Lisboa ao questionário proposto. O fato de muitos hotéis não terem respondido ao questionário, fez com que a nossa amostra fosse reduzida, não sendo assim possível confrontar mais resultados e chegar a mais conclusões no estudo.

4.3 Recomendações para futuras investigações

Para uma melhor compreensão deste tema em estudos futuros, seria interessante a realização de uma investigação específica sobre o papel das RP dentro das estruturas hoteleiras e entender o porquê de vários hotéis optar por não contratar estes profissionais para as suas estruturas hoteleiras. Para além disto, seria também interessante entender mais especificamente o porquê de muitos hotéis considerarem a gestão de crises importante para a indústria do turismo, mas ao mesmo tempo não aplicar esta gestão nos seus hotéis. Considero que seria pertinente o desenvolvimento de um estudo mais aprofundado sobre estes dois temas, principalmente na cidade de Lisboa, visto que é a capital e recebe muitos turistas ao longo do ano.

Referências Bibliográficas

AlBattat, A. R. & MatSom, A. P. (2014). Emergency planning and disaster recovery in Malaysian hospitality industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 144, 45-53.

Amorim, E. (2013). '*Planeamento Turístico em Portugal: Abordagem relacional entre a Formação Superior em Turismo e a efectivação do Planeamento a nível Local*'. Tese de Doutoramento em Geografia e Planeamento Regional. Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.

Anderson, B. A. (2006). Crisis Management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript. *Tourism Management*, 27, 1290-1297.

Andraz, J. M. & Rodrigues, P. M. M. (2016) Monitoring tourism flows and destination management: Empirical evidence for Portugal. *Tourism Management*, 56, 1-7.

Araña, J. & León, C. (2007). The Impact of Terrorism on Tourism Demand. *Annals of Tourism Research*, 35, 299-315.

Área Metropolitana de Lisboa (2004) *Gentes, Paisagens, Lugares*.

Avraham, E. (2016). Destination marketing and image repair during tourism crises The case of Egypt. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, 41-48.

Avraham, E. (2015). Destination image repair during crisis: Attracting tourism during the Arab Spring uprisings. *Tourism Management*, 47, 224-232.

Caetano, J., & Rasquilha, L. (2007). *Gestão da Comunicação*. Quimera, 3.^aEdição.

Cardwell, L. A., Williams, S. & Pyle, A. (2017) Corporate public relations dynamics: Internal vs. external *stakeholders* and the role of the practitioner. *Public Relations Review*, 43, 152-162.

Castelli, G. (2001) *Administração hoteleira*. Caxias do Sul: EDUCS.

Cirer-Costa, J. C. (2017). Turbulence in Mediterranean tourism. *Tourism Management Perspectives*, 22, 27-33.

Coombs, W. T. (2009). 'Conceptualizing crisis communication' in R. L. Heath & H. D. O'Hair , *Handbook of crisis and risk communication*. Wiley-Blackwell, New York: Routledge, 100-119.

Costa, C. (2001) *Novas Estratégias para o Turismo, Comunicação no Seminário da AEP*, Europarque.

Cunha, L. & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao Turismo*. Lidel, 5.^a Edição.

Cutlip, S. Center, A. Broom, G. (1985). *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice-Hall, 6^a ed.

Eiró-Gomes, M. & Duarte, J. (2005). 'Que públicos para as Relações Públicas?'. Actas do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO, Volume II, 453-461. Visualizado a 18 de Março 2017, disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/eiro-gomes-mafalda-duarte-joao-publicos-relacoes-publicas.pdf>

Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22, 135-147.

Giddens, A. (2010). *Sociologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 8.^a Edição.

Granville, F., Mehta, A. & Pike, S. (2016). Destinations, disasters and public relations: Stakeholder engagement in multi-phase disaster management. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, 73-79.

Gunn, C. A. (1988). *Tourism Planning*. New York: Taylor & Francis, 2nd Ed.

Gurtner, Y. (2016). Returning to Paradise: Investigating issues of tourism crisis and disaster recovery on the Island of Bali. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, 11-19.

Halff, G. & Gregory, A. (2015). What is public relations to society? Toward na economically informed understanding of public relations. *Public Relations Review*, 45 (5), 719-725.

Handler, I. (2016). The impact of the Fukushima disaster on Japan's travel image: An exploratory study on Taiwanese travellers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 12-17.

Israeli, A. A., Mohsin, A. & Kumar, B. (2011). Hospitality crisis management practises: The case of Indian luxury hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 367-374.

- Kiliçlar, A., Uşaklı, A. & Tayfun, A. (2017). Terrorism prevention in tourism destinations: Security forces vs. civil authority perspectives. *Journa of Destination Marketing & Management*, <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.04.006>
- Lesly, P. (1997). *Lesly's Handbook of Public Relations and Communication*. McGraw-Hill, 1.^a Edição.
- Liu, A. & Pratt, S. (2017). Tourism's vulnerability and resilience to terrorismo. *Tourism Management*, 60, 404-417.
- Liu, B., Pennington-Gray, L. & Krieger, J. (2016). Tourism crisis management: Can the Extended Parallel Process Model be used to understand crisis responses in the cruise industry?. *Tourism Management*, 55, 310-321.
- Liu, B., Pennington-Gray, L. & Klemmer, L. (2015). Using social media in hotel crisis management: the case of bed bugs. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6(2), 102-112.
- Maricato, N. A. G. (2012). 'O Turismo em Portugal: Tendências e Perspetivas'. Tese de Gestão. Faculdade de Economia, Coimbra.
- Marques, J. A. (2006). *Introdução à Hotelaria*. Porto: Civilização Editora.
- Mateus, A. F. F. (1999). 'Relações Públicas em Hotelaria – Uma perspectiva da Qualidade'. Tese de Sociologia. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Medlik, S. & Ingram, H. (2002). *Introdução à Hotelaria*. Elsevier Butterworth-Heinemann, 4.^a Edição.
- Mejri, M. & Wolf, D. D. (2013). Crisis Management: Lessons Learnt from the BP Deepwater Horizon Spill Oil. *Business Management and Strategy*, 4, 67-90.
- Mikulić, J., Sprčić, D. M., Holiček, H. & Prebežac, D. (2016). Strategic crisis management in tourism: An application of integrated risk management principles to the Croatian. *Journal of Destination Marketing & Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.08.001>
- Mizrachi, I. & Fuchs, G. (2016). Should we cancel? Na examnation of risk handling in travel social media before visiting ebola-free destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, 59-65.

Murteira, M. (2003). *Globalização: Pela invenção de um tempo global e solidário*. Lisboa: Quimera, 1.^a Edição.

Okumus, F., Altinay, M. & Arasli, H. (2005). The impact of Turkey's economic crisis of February 2001 on the tourism industry in Northern Cyprus. *Tourism Management*, 26, 95-104.

Orchiston, C. (2012). Tourism business preparedness, resilience and disaster planning in a region of high seismic risk: the case of the Southern Alps, New Zealand. *Current Issues in Tourism*, 16(5), 477-494.

Pappas, N. & Papatheodorou, A. (2017). Tourism and the refugee crisis in Greece: Perceptions and decision-making of accommodation providers. *Tourism Management*, 63, 31-41.

Paraskevas, A., Altinay, L., McLean, J. & Cooper, C. (2013). Crisis Knowledge in tourism: types, flows and governance. *Annals of Tourism Research*, 41, 130-152.

Pérez, A. & Bosque, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, 14, 97-126.

Petrovici, A. (2014). PR in Crisis Situations. A Case Study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 149, 714-718.

Petrovici, A. (2014). Public Relations in Tourism. A Research on the Perception of the Romanian Public Upon Responsible Tourism. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 163, 67-72.

Pfarr, C. & Hosie, P. (2008). Crisis Management in Tourism: Preparing for Recovery. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23, 249-264.

Quintas, S. & Castaño, M. A. (1998). *Animación Sociocultural, nuevos enfoques*. Salamanca, Amarú Ediciones.

Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25, 669-683.

Sahin, S., Ulubeyli, S. & Kazaza, A. (2015) Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, 2298-2305.

- Santana, G. (2008) Crisis Management and Tourism: Beyond the Rhetoric. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15, 299-321.
- Sarmiento, M. (2013) *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sausmarez, N. (2009). Crisis Management, Tourism and Sustainability: The Role of Indicators. *Journal of Sustainable Tourism*, 15 (6), 700-714.
- Sayira, T., & Andrews, H. (2016) Impacts of crises and communication media on place image: A case study of Chilas, Pakistan. *Journal of Destination Marketing & Management*, No.5 (2016) 351-360.
- Sebastião, S. P., Zulato, G. & Santos, T. B. (2017). Public relations practitioners' attitudes towards the ethical use of social media in Portuguese speaking countries. *Public Relations Review*, 43, 537-546.
- Seitel, F. (1995). *The Practice of Public Relations*. Ohio, Merril Publishing Company, 6ª edição.
- Seraphin, H. (2017). Terrorism and tourism in France: the limitations of dark tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9 (2), 187-195.
- Sydnor-Bousso, S., Stafford, K., Tews, M., & Adler, H., (2011) Toward a Resilience Model for the Hospitality & Tourism Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10, 195-217.
- Sönmez, S.F. (1998) Tourism, Terrorism, and Political Instability. *Annals of Tourism Research*, 25, 416-456.
- Tench, R. & Yeomans, L. (2009). *Exploring Public Relations*. London: Prentice Hall, 2ª edição.
- Walters, G., Mair, J. & Lim, J. (2016). Sensationalist media reporting of disastrous events: Implications for tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, 3-10.
- Wilcox, D. (2006). The Landscape of Today's Global Public Relations. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 34, 67-85.
- Wilcox, D. L., Cameron, C. T., Ault, P. H. & Agee, W. K. (2003). *Public Relations: Strategies and Tactics*. Boston: Allyn and Bacon, 7ª edição.

Webgrafia

Organização Mundial do Turismo (2016) - <http://www2.unwto.org/> , [Data de Acesso: 10 de Julho de 2017]

Turismo de Portugal (2017) - <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/Pages/Homepage.aspx> , [Data de Acesso: 20 de Setembro de 2017]

Turismo de Portugal (2016). Turismo 2020 Cinco Princípios para uma Ambição [Online] Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/DESAFIOS/Documentos/turismo-2020-cinco-principios-para-uma-ambicao.pdf> , [Data de Acesso: 10 de Outubro de 2017]

Jornal de Negócios (2017). *Jornal de Negócios* [Online] Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/paris-perdeu-15-milhoes-de-turistas-em-2016-apos-atentados> , [Data de Acesso: 27 de Setembro de 2017]

Instituto Nacional Estatística (2017) - https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE , [Data de Acesso: 15 de Setembro de 2017]

Câmara Municipal de Lisboa (2016) - <http://www.cm-lisboa.pt/investir/investimento/lisboa-em-numeros/economia-de-lisboa-em-numeros> , [Data de Acesso: 6 de Agosto de 2017]

ANEXOS

Anexo 1: Questionário do Estudo de Caso “Crises e desastres na hotelaria da Área Metropolitana de Lisboa” (CDH AML)

Tese de Mestrado em Gestão Hoteleira

Questionário

Os desastres e crises são um tema preocupante para vários setores em Portugal, nomeadamente o setor do turismo. As estruturas hoteleiras devem estar preparadas para qualquer tipo de desastres que possa aparecer no seu ciclo de vida.

O presente questionário tem como objetivo o estudo das crises e desastres dentro do setor hoteleiro e a forma como um Relações Públicas ajuda na gestão destas crises. Este estudo realiza-se no âmbito do Mestrado em Gestão Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE). O tempo de estimativa de resposta a este questionário é de três minutos e garantimos o anonimato e confidencialidade de todas as respostas dadas no questionário. Obrigada pela sua participação.

1. Conhece alguma estrutura hoteleira que já tenha passado por uma crise?

- ☐ Sim Se sim, que tipo de crise? _____
- ☐ Não

2. Existe um Gabinete de Relações Públicas no seu hotel? (Se responder sim, passe para a pergunta 3, se responder não, passe à pergunta 4).

- ☐ Sim
- ☐ Não

3. O Gabinete é gerido por apenas uma pessoa ou por uma equipa?

- ☐ Uma pessoa
- ☐ Uma Equipa

4. A Gestão de Crises é uma preocupação para a sua estrutura hoteleira?

- ☐ Sim
- ☐ Não

5. O seu hotel tem preparado um plano de crises como prevenção?

☐ Sim

☐ Não

6. O seu hotel já passou por alguma crise? Se sim, indique a sua tipologia (ex: restauração; ambiental, económica)

☐ Sim _____

☐ Não

7. Num cenário problemático, quem é o intermediário entre o seu hotel e os *media*?

_____.

8. A Gestão de Crises é um tema de extrema importância para a Indústria Hoteleira. Concorda com esta afirmação?

☐ Concordo plenamente

☐ Concordo parcialmente

☐ Não concordo nem discordo

☐ Discordo parcialmente

☐ Discordo plenamente

9. Escolha uma opção consoante a sua opinião e a realidade da unidade hoteleira com a qual colabora, classificando de 1 a 5 os seguintes itens:

1 = Concordo Plenamente/É sempre aplicado no meu hotel

2 = Concordo Parcialmente/É aplicado várias vezes no meu hotel

3 = Não concordo nem discordo/ É aplicado em algumas situações no meu hotel

4 = Discordo parcialmente/ Raramente é aplicado no meu hotel

5 = Discordo plenamente/ Nunca é aplicado no meu hotel

Itens	Relevância do tema na sua opinião (1 a 5)	Nível de Implementação no seu hotel (1 a 5)
Um Relações Públicas é fundamental dentro de uma estrutura hoteleira.		
Enquadramento de um Plano de Gestão de Crises na Estratégia do Hotel.		
Desenvolvimento de uma estratégia operativa virada para a gestão de crises.		
Planeamento da comunicação para eventos inesperados.		
Formação em gestão de crises para os colaboradores do seu hotel.		
Preparação de suportes internos de comunicação para os hóspedes no caso de existir uma necessidade de explicação em como agir em contexto de crise.		
Reuniões mensais ou trimestrais entre chefias e o responsável da gestão de crises do hotel.		

10. Na ótica do destino e no âmbito das suas associações empresariais, há um plano global de gestão de crises e/ou um comité para o efeito?

☐ Sim

☐ Não

11. Qual é a sua função no hotel? _____.

12. Qual o número de funcionários dentro do seu hotel? _____.

13. Qual é a média de hóspedes por mês no seu hotel? _____.

14. Quantos quartos tem o seu hotel? _____.

15. Classificação do Hotel

☐ 3 Estrelas

☐ 4 Estrelas

☐ 5 Estrelas

Nome do Hotel (Opcional): _____

Anexo 2: Lista de Hotéis para onde foram enviados os questionários

Altis Avenida Hotel

Altis Belém Hotel & Spa

Altis Grand Hotel

Amazónia Estoril Hotel

Amazónia Jamor Hotel

Arribas Sintra Hotel

Bessa Hotel Liberdade

Corinthia Hotel Lisbon

Czar Lisbon Hotel

Dom Nuno Hotel

Embaixador Hotel

Empire Lisbon Hotel

Eurostars das Letras

EVOLUTION Hotel

Farol Design Hotel

Fontecruz Lisboa

HF Fénix Garden

HF Fénix Urban

Holiday Inn Express Lisboa Alfragide

Hotel 3K Barcelona

Hotel 3K Madrid

Hotel Al Foz

Hotel Alif Avenidas

Hotel Alif Campo Pequeno

Hotel Aranguês

Hotel AS Lisboa

Hotel Baía

Hotel Borges Chiado

Hotel Britania

Hotel Cascais Miragem Health & Spa

Hotel Cidadela

Hotel Convento do Salvador

Hotel da Estrela

Hotel do Chiado

Hotel do Príncipe Real – Belver Hotels & Resorts

Hotel do Sado Business & Nature

Hotel Dom Carlos Liberty

Hotel Dom Carlos Park

Hotel Dom Vasco

Hotel dos Zimbros

Hotel Eduardo VII

Hotel Flamingo

Hotel Laitau

Hotel Lis – Baixa

Hotel Lisboa Central Park

Hotel Lux Lisboa Park

Hotel Marquês de Pombal

Hotel Métropole

Hotel Miraparque

Hotel Mundial Lisboa

Hotel Nacional

Hotel Portuense

Hotel Praia Mar Carcavelos

Hotel Premium Setúbal

Hotel Principe Lisboa

Hotel Roma Lisboa

Hotel Santa Justa Lisboa

Hotel The Vintage

Hotel Travel Park Lisboa

Hotel Vila Park

Hotel White Lisboa

Intercontinental Hotels & Resorts

Jorge V Hotel

Jupiter Lisboa Hotel

Lagoas Park Hotel

Lapa Palace Olissippo Hotels & Resorts

Lawrence's Hotel

Lezíria Parque Hotel

Lido Hotel

Lisboa Carmo Hotel

Lisbon Marriott Hotel

Luna Esperança Centro Hotel

Lx Boutique Hotel

Mercure Lisboa Hotel

My Story Hotel Ouro

Myriad by SANA

Neya Hotel

Ô Hotel Golfe Mar

Olissippo Marquês de Sá

Olissippo Saldanha

Palácio do Governador – NAU Hotels & Resorts

Pestana CR7 Hotel

Pestana Palace Hotel

Pestana Sintra Golf

PortoBay Liberdade

PortoBay Marquês

Portugal Boutique Hotel

Radison Blu Hotel Lisbon

Real Oeiras Hotel

Real Parque Hotel Lisboa

Saboia Estoril Hotel

SANA Malhoa

SANA Reno

SANA Rex

Santa Cruz Hotel

Sheraton Cascais Resort

Sheraton Lisboa Hotel & Spa

Sintra Boutique Hotel

Skyna Hotel Lisboa

Sofitel Lisbon Liberdade

Solar Palmeiras Hotel

Solaris Hotel

Star Inn Lisbon

Stay Hotel Torres Vedras

The 7 Hotel

The Albatroz Hotel

The Beautique Hotel

The Oitavos

Tivoli Avenida Liberdade Lisboa Hotel

Tivoli Palácio de Seteais Sintra

Tryp Lisboa Aeroporto Hotel

Tryp Lisboa Caparica Mar

Tryp Lisboa Oriente

Turim Alameda Hotel

Turim Avenida da Liberdade

Turim Boulevard Hotel

Turim Luxe Hotel

Turim Restauradores Hotel

Turim Saldanha Hotel

Turim Terreiro do Paço Hotel

Valverde Hotel Lisboa

Vila Galé Cascais

Vila Galé Ericeira

Vila Galé Ópera

Vincci Baixa

VIP Executive Art's Hotel

VIP Executive Santa Iria Hotel

VIP Grand Lisboa Hotel & Spa

Vip Inn Berna Hotel

Vip Inn Miramonte Hotel